

**KEMI-TORNIONLAAKSON  
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA**



**TALOUSARVIO 2024 JA  
TALOUSSUUNNITELMA 2025-2026**

Lappian yhtymähallitus, 1. käsittely  
Lappian yhtymähallitus, 2. käsittely  
Lappian yhtymävaltuusto

28.11.2023  
19.12.2023  
19.12.2023

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1.</b>	<b>KUNTAYHTYMÄN JOHTAJAN KATSAUS .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>KUNTAYHTYMÄN ORGANISAATIO .....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>TOIMINNAN JA TALOUSSUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT .....</b>	<b>5</b>
	3.1 TOIMINNAN RAHOITUS .....	6
	3.2 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA .....	8
<b>4.</b>	<b>TOIMINTASUUNNITELMA VUOSILLE 2025-2026 .....</b>	<b>9</b>
	4.1 STRATEGIA JA STRATEGISET LUPAUKSEMME .....	9
	4.2 YHTEISET TAVOITTEET .....	13
	4.3 MITTARIT JA TAVOITETASOT .....	14
	4.4 STRATEGISISTA TAVOITTEISTA JOHDETUT TALOUSARVION JA SUUNNITELMAVUOSIEN TAVOITTEET OSAAMISPALVELUISSA .....	15
	4.5 STRATEGISISTA TAVOITTEISTA JOHDETUT TALOUSARVION JA SUUNNITELMAVUOSIEN TAVOITTEET KONSERNIPALVELUISSA .....	15
<b>5.</b>	<b>TALOUSARVIO 2024 JA –SUUNNITELMA VUOSILLE 2025-2026 .....</b>	<b>17</b>
	5.1 TALOUSSUUNNITELMAN RAKENNE JA SEN MUUTOKSET .....	17
<b>6.</b>	<b>TALOUDELLINEN KEHITYS, KESKEISET TAVOITTEET JA SUUNNITELMAT</b>	<b>18</b>
	6.1 YLEINEN TALOUDELLINEN KEHITYS .....	18
	6.2 KOKONAISTALouden TAVOITTEET .....	20
	6.3 KONSERNITAVOITTEET .....	26
<b>7.</b>	<b>TULOSLASKELMAOSA .....</b>	<b>28</b>
	7.1 KUNTAYHTYMÄ .....	28
<b>8.</b>	<b>INVESTOINTIOSA .....</b>	<b>29</b>
	8.1 INVESTOINTIOHJELMA .....	29
	8.2 KIINTEISTÖINVESTOINNIT .....	30
	8.3 IRTAIMISTOINVESTOINNIT JA YHTEENVETO INVESTOINNEISTA .....	31
<b>9.</b>	<b>RAHOITUSOSA .....</b>	<b>32</b>
	9.1 KUNTAYHTYMÄN RAHOITUSLASKELMA .....	32

LIITE Henkilöstösuunnitelma 2024-2026

# 1. Kuntayhtymän johtajan katsaus

Käynnistyvällä taloussuunnitelmakaudella uudistetaan jälleen ammatillisen koulutuksen rahoitusta sekä kehitetään ammatillisen koulutuksen toiminnanohjausta. Näiden valmistelu etenee vauhdilla valtakunnallisesti kevään 2024 kuluessa ja olemme jo käynnistäneet pohdinnan, mihin mahdollisesti muutokset olisivat johtamassa. Rahoitusmallin odotetaan painottuvan jatkossa vahvasti toiminnan vaikuttavuuteen ja mahdollisesti eriytyvän erikoisilla koulutuksen järjestäjillä ja ammatillisen koulutuksen kaksoistehtävän mukaan. Toiminnanohjauksen kehittäminen kytkeytyy laatuun ja mm. järjestämislupaohjaukseen. Muitakin muutoksia ammatillisen koulutuksen tällä hallituskaudella tulevaan uudistukseen sisältyy ja näinä on mainittu mm. tutkinnon osia pienempien kokonaisuuksien toteuttaminen, englanninkieliset koulutukset, koulutuspalveluiden myynti, ohjauksen kehittäminen, koulutuksen suuntaaminen työelämän tarpeisiin, geneeriset tutkinnon osat ja niin edelleen. Uudistuksen yhtenä tavoitteena on ilmaistu ammatillisen koulutuksen tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantaminen sekä rahoituksella kannustaminen laadukkaaseen koulutustarjontaan ja opetukseen.

Strategian 2025 toimeenpanossa olemme edenneet useilla osa-alueilla alueemme elinvoiman vahvistamiseksi. Strategia käynnistyi 2018 ja sen asettamien tavoitteiden mukaisesti olemme vuosien kuluessa keskittyneet muun muassa arjen sujuvuuden parantamiseen, henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointiin, koulutuspalveluiden myynnin kehittämiseen, tiedolla johtamisen edistämiseen, kestävyYTEEN, turvallisuuteen, kansainväliseen toimintaan, yrittäjyyteen sekä kumppanuuksien edistämiseen. Strategiakauden lopuksi painopisteenä on kestävä kehitys sekä strategiakaudella kehittyneiden elinvoimapalveluiden tarkastelu. Tähän osuu hyvin uuden strategiakauden käynnistäminen ja sen toimeenpano. Lappian strategia on ollut vahvasti elinvoiman kehittäjän strategia.

Lappiassa on valmisteltu osallistavassa prosessissa uutta strategiaa, joka tähtää vuoteen 2030. Vuoden 2024 aikana uusi strategia inhimillistetään tarkennetuiksi Lappian ja Lappian yksiköiden ja osaamisyksiköiden tavoitteiksi. Talousarviokaudella jatkamme muuttuvan työn hallintaa ja etsimme ratkaisuja mm. resurssirajoitteisiin sekä varaudumme valtion talouden muutoksiin. Valtakunnallisen tason teema on osaavan työvoiman riittävyys sekä siihen liittyvät ratkaisut, Pohjoisen investointipotentiaalın realisoitumisen tukeminen sekä mm. Lapin älykkään erikoistumisen strategian toimeenpano ja sen myötä Lapin TKI –osuuden noston tukeminen ovat meille keskeistä työsarkaa myös. Taloussuunnitelmakaudella valtakunnalliset sivistyspoliittiset muutokset sekä toimintaamme erittäin vahvassa yhdyspinnassa olevat muutokset jatkuvat. Mm. työvoimapalveluiden toteutuksella kuntien toimesta on välittömiä vaikutuksia Lappian toimintaan kotoutumiskoulutusten ja työvoimakoulutusten tulevien volyyymien myötä. Meille on siis myös tärkeää työvoimapalveluiden aktiivinen kehittäminen tiiviissä yhteistyössä ekosysteemin toimijoiden kanssa. Tekemistä meillä riittää. Moninaisten muuttuvien ja meihin vaikuttavien muuttujien äärellä uuden strategian toimeenpano mahdollistaa myös johtamisjärjestelmän ja johtamisen painopisteiden uuden pohdinnan. Tämä aika vaatii yhteistä keskustelua, yhteistä kehittämistä, avointa ja rehellistä kohtaamista, joita voimme edelleen kehittää, niin että meillä kaikilla lappialaisilla on hyvä toimia.

## 2. Kuntayhtymän organisaatio

Kuntayhtymätason strategisia päätöksentekijöitämme ovat yhtymävaltuusto ja yhtymähallitus. Nämä omistajia edustavat luottamushenkilöelimet määrittelevät toimintamme suuntaviivat, talouden reunaehdot ja keskeiset tavoitteemme. Kuntayhtymän omistajia ovat Kemin ja Tornion kaupungit sekä Keminmaan, Muonion, Pellon, Simon, Tervolan ja Ylitornion kunnat.

Lappian organisaatorakenne ja johtaminen perustuvat kuntalakiin, perussopimukseen sekä hallintosäätöön. Yhtymävaltuusto vastaa kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta, käyttää Lappian päätösvaltaa ja siirtää toimivaltaansa hallintosäännön määräyksillä. Yhtymähallitus vastaa yhtymävaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja lailisuuden valvonnasta. Yhtymähallitus johtaa Lappian toimintaa, hallintoa ja taloutta. Yhtymähallitus vastaa Lappian toiminnan yhteensovittamisesta ja omistajaohjauksesta sekä Lappian henkilöstöpolitiikasta ja huolehtii Lappian sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä. Kuntayhtymän johtaja/rehtori johtaa yhtymähallituksen alaisena kuntayhtymäkonsernin hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Kuntayhtymän johtaja/rehtori vastaa asioiden valmistelusta yhtymähallituksen käsiteltäväksi. Kuntayhtymän johtaja/rehtorin alaisena toimintaa johtavat palveluyksiköiden johtajat ja heidän alaisinaan esimiehet. Johtamisjärjestelmään kuuluvat lisäksi nimetyt toimikunnat ja työryhmät sekä jokainen lappialainen oman työnsä johtamisella.

Lappian toimintamalli on asiakaslähtöinen ja osaamisperusteinen jaetun johtajuuden prossiorganisaatio. Asiakas, opiskelija ja työelämä ovat toimintamallin ytimessä ja kaikkien Lappian ratkaisujen lähtökohta. Toimintamallilla reagoidaan nopeasti ja joustavasti. Jaettu johtajuus käytännössä jakaa valtaa ja vastuuta päivittäiselle tasolle. Syventyvä asiantuntijuus vastuuhenkilöillä ja toiminta läpileikkaavasti koko organisaatiossa vahvistaa Lappian osaamisen ja voimavarojen parasta käyttöä alueen elinvoiman hyväksi.

Kuntayhtymän johtaja/rehtori Virpi Liija Viestintäpalvelut, hallintopalvelut strategia, konserni, omistajat, laatu, tieto												
Osaamis- ja työelämäpalvelut (OSPA) osaamispalvelujohtajat Sanna Laihinen, Tuomo Palokangas ja Antti Päivärinta										Konsernipalvelut (KOPA) talousjohtaja Juha Kallo		
Pedagogiikka, kestävä kehitys, kansainvälisyys, yrittäjyys, opiskelijapalvelut, opiskeluhuolto, kehittämispalvelut, ennakointi, hanketoiminta, kumppanuudet ja verkostot, työelämäpalvelut										Tukipalvelut, resurssit, liiketoiminta ja hankintatoimi		
	Tekstiili- ja muudalla Ravintola- ja cateringiä Elinkeinoala Puhdas- ja kiinteistöpalveluala Käsitönteollisuus	Liiketoiminta-ala Johtamiskoulutukset Logistiikka-ala	Musiikki- ja Media- ja kuvataiteella	Matkailu- ja Rakennusala	Printkiteollisuus Suunnittelu- ja Puhallusteollisuus Talo- ja Sähkö- ja automaatio- ja Tieto- ja viestintäteollisuus	Terveydenhuolto- ja Kone- ja tuotantoteollisuus Käsitönteollisuus Prosessiteollisuus	YTO, Pajat, Opva, TUVA	Sosiaali- ja terveysala Häiriö- ja kauneustehdoteollisuus	Luonnonvara- ja Maatalous- ja Metsä- ja Puuteollisuus	Eläintieteellinen Ravintola- ja cateringiä Metsä- ja Automaatio- ja Sosiaali- ja terveysala Luonnonvara- ja Sähkö- ja automaatio- ja		
koulutuspäällikkö Anne Tryyki	esimies				Laatu- ja arviointijärjestelmä, henkilöstön hyvinvointi							HRD-päällikkö Leena Hanni Henkilöstöpalvelut Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi
koulutuspäällikkö Kati Röntynen		esimies			Työvoimakoulutus, yrittäjyyskasvatusta							
koulutuspäällikkö Jussi Leipälä			esimies		Koulutustarjonta, opiskelijahankinta, uraohjaus							tietohallintopäällikkö Mika Rajaniemi IT-palvelut Tietohallinnon johtaminen
koulutuspäällikkö Kai Heikkinen				esimies	Työelämässä oppiminen (koulutussopimus)							
koulutuspäällikkö Jani Harju - toipaikkavastuu Tietokatu ja Sammonkatu, Kemi					esimies							tilapalvelupäällikkö Tomi Saapunki Kiinteistöpalvelut Kiinteistöjen hallinta ja ylläpito
koulutuspäällikkö Tellervo Rouvinen					Työelämäpalvelut, myynti, markkinointi, koulutussuunnittelu	esimies						
koulutuspäällikkö Mikko Kari - toipaikkavastuu Tornio					Verkkö-opinnot, digitalisaatio, opiskeluhuolto		esimies					ravintolapäällikkö Anne Hast Ravintolapalvelut Ravintolapalveluiden ylläpito ja kehittäminen
koulutuspäällikkö Johanna Anttonen - toipaikkavastuu Meripuutokatu, Kemi					Pedagogiikka, Luotsi-toiminta		esimies					
toipaikkapäällikkö Jarmo Saarniemi - toipaikkavastuu Loue, Tervola					Kestävä kehitys				esimies			kirjanpitoapäällikkö Meiju Arvola Talouspalvelut
toipaikkapäällikkö Simo Sova - toipaikkavastuu Muonio										esimies		
asiakkuuspäällikkö Mirja Anttila Oppisopimuspalvelut					Oppisopimuspalvelut, myynti ja markkinointi, asiakkuuksien johtaminen sekä työelämässä oppiminen (oppisopimus)							
hankepalvelupäällikkö Satu-Maria Salmi Hankepalvelut					Hankkeet							

Kuva 1. Viranhaltijaorganisaatio

### 3. Toiminnan ja taloussuunnittelun lähtökohdat

Koulutuskuntayhtymän talousarvio ja taloussuunnitelma sisältää yhtymätason toiminnalliset tavoitteet ja mittarit tulevalle kolmelle vuodelle sekä talousarvion vuodelle 2024 ja taloussuunnitelman vuosille 2025-2026.

Talousarvion sitovuustaso on kuntayhtymän tulostaso.

Investoinnit ovat sitovia kuntayhtymätasolla yhteensä yhtymävaltuustoon nähden. Yhtymähallitus voi poiketa investointiohjelmasta kohdassa 8.1 mainittujen ehtojen täyttyessä.

Talousarvio ja taloussuunnitelma vuosille 2024-2026 pohjautuu kuntien ja kuntayhtymien talousarviosuosituksiin.

Yhtymähallitus hyväksyy talousarvion pohjalta laadittavan käyttötaloussuunnitelman vuodelle 2024.

## 3.1 Toiminnan rahoitus

### Lyhyt kuvaus toiminnan rahoituksesta Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteet talousarvioesityksessä vuodelle 2024

Vuoden 2024 varsinaista suoritepäätöstä koskeva haku on avattu 2023 lokakuussa ja päätös tulisi jälleen vasta joulukuussa.

Ministeriön mukaan vuodelle 2024 on ennakoitavissa seuraavia muutoksia:

- Talousarvioesityksen mukaan ammatillisen koulutuksen määräraha kasvaa 100,6 milj. euroa kuluvan vuoden varsinaiseen talousarvioon verrattuna. Määrärahaa kasvattavat yhteensä 124,1 milj. euron valtion ja kuntien rahoitusosuuksiin tehtävät indeksitarkistukset. Vuoden 2024 ammatillisen koulutuksen indeksin tarkistuksen vaikutus on 87 milj. euroa ja vuoden 2024 ammatillisen koulutuksen indeksiarvion (1,8 %) vaikutus on 37,1 milj. euroa.
- Ammatillisen koulutuksen määrärahaa pienentää 13,5 milj. euroa lähihoitajakoulutuksen lisäämiseen varatun määräaikaisen lisärahoituksen asteittainen väheneminen. Niin ikään määrärahaa pienentävät kertaluonteisten lisäysten poistuminen työvoimakoulutuksena järjestettävään hoiva-avustajakoulutukseen (7,8 milj. euroa), ukrainalaisille pakolaisille järjestettävään ammatilliseen koulutukseen ja TUVA-koulutukseen (8 milj. euroa).
- Hallituksen vuoden 2024 varsinaisen talousarvioesityksen mukainen ammatillisen koulutuksen määräraha on 2 163 529 000 euroa, josta laskennallisen rahoituksen osuus on 2 148 529 000 euroa ja strategiarahoituksen osuus 15 000 000 euroa.
- Ammatillisen koulutuksen valtionosuusrahoitus ml. kuntaosuus, edeltävät vuodet:
  - Vuosi 2023: 2 054 909 000 euroa
  - Vuosi 2022: 1 999 500 000 euroa
- Talousarvioesityksessä ammatillisen koulutuksen tavoitteellisten opiskelijavuosien määrä on enintään 180 700, josta työvoimakoulutuksena järjestettävään koulutukseen tulee kohdentaa vähintään 8 100 opiskelijavuotta ja lähihoitajakoulutukseen 1 700 opiskelijavuotta. Ministeriö jättää pienen osan tavoitteellisista opiskelijavuosista jaettavaksi varainhoitovuoden 2024 aikana.
- Ministeriön tarkoituksena on, että varainhoitovuoden aikana jaettavaksi jätettävä opiskelijavuosien määrä on selkeästi aiempia vuosia pienempi. Ministeriön ilmoittamana tällä osuudella pyritään varautumaan lähinnä oikaisuvaatimusten käsittelyyn.
- Opiskelijavuosien enimmäismäärä on 2 800 pienempi kuin kuluvan vuoden varsinaisessa talousarviossa ja työvoimakoulutukseen kohdennettavien opiskelijavuosien vähimmäismäärä 700 pienempi kuin kuluvan vuoden varsinaisessa talousarviossa.

- Muutos tavoitteellisten opiskelijavuosien enimmäismäärässä aiheutuu lähihoitaja-koulutukseen kohdennettavan lisärahoituksen vähenemisestä (-1 300 opiskelijavuotta), työvoimakoulutuksena järjestettävän hoiva-avustajakoulutuksen lisärahoituksen poistumisesta (-700 opiskelijavuotta) ja ukrainalaisille pakolaisille järjestettävän ammatillisen koulutuksen ja TUVA-koulutuksen lisärahoituksen poistumisesta (-800 opiskelijavuotta).

## Uusi hallitusohjelma

Hallitusohjelmassa on asioita, joiden valmistelu on suunniteltu tapahtuvaksi talousarviovuoden aikana. Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmän uudistamisen valmistelu on käynnistynyt, lainsäädäntö on eduskunnan käsittelyssä ennakoidusti syksyllä 2024, tulisi voimaan 2025 ja vaikuttanee ensimmäisen kerran vuoden 2026 rahoituspäätöksiin.

Eräitä nostoja tavoitteista;

- Hallitus uudistaa ammatillisen koulutuksen rahoitusmallia. Koulutuksen järjestäjien kannustimia vahvistetaan siten, että opiskelijat suorittavat opintoja, valmistuvat, työllistyvät ja siirtyvät jatko-opintoihin valmistumisen jälkeen.
- Vaikuttavuusrahoituksen mittaristoa kehitetään ja sen seuranta ajantasaistetaan.
- Rahoitusmalliin luodaan kannusteita myös ohjata opiskelijoita suorittamaan tutkintoja pienempiä osaamiskokonaisuuksia, joilla vastataan jatkuvan oppimisen edellytysten vahvistamiseen ja alueelliseen työvoimatarpeeseen.
- Hallitus uudistaa ammatillisen koulutuksen toiminnan ohjausta, vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta vahvistaen sekä järjestäjäneutraaliteetti varmistuen.
- Uudistetaan koulutuksen tarjonta vastaamaan nykyistä paremmin työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin, vienti- ja teollisuusmaakuntien tarpeet huomioiden.
- Aikuisten tutkintokoulutusta suunnataan erityisesti koulutustasoa nostavaan tai työmarkkina-asemaa parantavaan koulutukseen. Koulutusjärjestelmän rahoituksen on kannustettava tällaisten opintokokonaisuuksien tarjoamiseen. Suunnittelu on tehtävä yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa, jotta osaaminen vastaa tarpeeseen. Koulutuksen suuntaamisessa otetaan huomioon työvoimapolitiittinen tarveharkinta.
- Hallitus avaa ammatillisen koulutuksen järjestäjille mahdollisuuden myydä tutkintoon johtavaa koulutusta markkinoilla kansalaisille vastaavalla tavalla kuin korkeakoulutuksessa.
- Hallitus edistää koulutussopimuksen sekä oppisopimuskoulutuksen käyttöä. Selvitetään mahdollisuuksia oppisopimuskoulutuksen korvauksen porrastamiseen opintojen edetessä.
- Hallitusohjelman mukaan aikuiskoulutustuki lakkautetaan.
- Huoltovarmuuden turvaamiseksi ammatillisessa koulutuksessa ja korkea-asteella on varmistettava, että kriittisten alojen osaamistarpeisiin vastataan riittävästi.

## **Muut kuntayhtymän emoyhteisön rahoituslähteet**

Kuntayhtymälle valtionosuusrahoitus on pääasiallinen rahoituslähde.

Talousarviovalmistelussa huomioidaan myös emoyhteisön myyntitoiminta tytäryhteisön myyntinä ja erilaiset tuet sekä avustukset. Näiden lisäksi arvioidaan mm. vuokratuottojen kehitys.

## **3.2 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta**

### **Sisäinen valvonta**

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan organisaation eri tasoille rakennettuja toimenpiteitä ja -tapoja, joiden avulla pyritään varmistamaan, että organisaatio toimii sen tavoitteiden ja toimintaohjeiden mukaisesti, esimerkiksi hyväksymisvaltuudet, työtehtävien jako sekä laskenta- ja ohjausjärjestelmien kontrollit.

Sisäisellä valvonnalla pyritään ehkäisemään ja paljastamaan virheitä, erehdyksiä ja väärinkäytöksiä. Taloudellisten näkökulmien lisäksi sisäinen valvonta on osana johdon ohjausjärjestelmiä, riskienhallintaa ja strategiaa. Sisäisen valvonnan tehtävänä on varmistaa, että tavoitteet saavutetaan, voimavarat ovat tuloksellisessa käytössä, omaisuus on turvattu, johdon saama informaatio on oikeaa, tarkoituksenmukaista ja oikea-aikaista sekä toiminta on lakien, sääntöjen, ohjeiden ja päätösten mukaista.

Sisäinen valvonta on olennainen osa hyvää hallintoa ja tärkeä johtamisen apuväline. Sisäinen tarkastus arvioi sisäisen valvonnan tehokkuutta ja on osa sisäistä valvontaa. Sisäinen valvonta toteutuu koko henkilöstön toiminnassa. Esimiehillä on vastuu toimintaympäristönsä sisäisen valvonnan ja sen kontrollipisteiden luomisessa.

Sisäisen tarkastuksen suunnitelman vahvistaa kuntayhtymän johtaja/rehtori vuosittain ja tarkastusraportit toimitetaan tarkastuslautakunnalle, tilintarkastajalle ja yhtymähallituksen puheenjohtajalle. Sisäisen tarkastuksen suunnitelman ja seurannan lähtökohtana ovat koulutus kuntayhtymä Lappian strategiset tavoitteet ja toimenpiteet sekä palvelualueiden ja palveluyksiköiden tavoitteet. Sisäinen tarkastus toteutetaan tarkastussuunnitelman mukaisesti.

### **Riskienhallinta Lappiassa**

Hyvin toimiva johtamis- ja hallintojärjestelmä, asianmukainen sisäinen valvonta ja riittävä riskienhallinta takaavat kohtuullisen varmuuden tehokkaasta, tuloksellisesta ja päätettyjen tavoitteiden mukaisesta toiminnasta.

Yhtymähallitus ja muu konsernijohto vastaavat siitä, että riskienhallinta on asianmukaisesti järjestetty. Yhtymähallitus määrittää riskienhallintaan liittyvät menettelytavat ja kukin palvelualue, palveluyksikkö ja sen tilivelvollinen johto huolehtivat vastuualueensa riittävien ja toimivien menettelytapojen varmentamisesta. Yhtymäkonsernin tytäryhteisöissä kunkin yhteisön hallitus vastaa yhteisön riskienhallinnasta lainsäädännön ja konserniohjeistuksen mukaisesti. Riskienhallintatoimintaa koordinoi kuntayhtymän johto.

Vaikka riskienhallinnan kokonaisvastuu on konsernijohtolla, niin jokainen yhtymän luottamushenkilö ja työntekijä vastaa omalta osaltaan riskienhallinnan toteuttamisesta. Riskienhallinnan avulla varmistetaan yhtymästrategian valtuustokauden tavoitteiden sekä niistä johdettujen vuosittaisten sitovien toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen.



Riskienhallintaa toteutetaan muun muassa hyvällä suunnittelulla ja suunnitelmista johde-  
tuilla käytännön toimenpiteillä ja toimivalla seuranta- ja arviointijärjestelmällä. Kaikkien  
riskien toteutumista ei kuitenkaan voi ennalta ehkäistä. Niihin varaudutaan määritellyn  
riskitason hyväksymisellä ja vakuutusten avulla. Riskienhallinnan tilaa seurataan talous-  
arviovuoden aikana ja siitä raportoidaan tilinpäätöksen yhteydessä. Yhtymän riskienhal-  
lintaa toteutetaan siten, että pystytään vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haas-  
teisiin.

### **Merkittävimpien riskien ja epävarmuustekijöiden tunnistaminen**

Lappiassa toteutetaan jatkuvaa riskien arviointia. Talousarviovuoteen liittyy useita mer-  
kittäviä sekä toiminnallisia että taloudellisia riskejä. Talousarvion valmisteluvuonna kes-  
keiset epävarmuustekijät ovat pitkälti säilyneet:

- Henkilöstön hyvinvointi, osaaminen ja avainhenkilöriskit
- Myynnin lisäyksessä onnistuminen, voimakkaasti edelleen kiristynvä kilpailu sekä ki-  
ristyvän talouden vaikutukset kehitystä edistävään yhteistyöhön
- Kannattavuutta vahvistavien toimien riittävyys ja vaikuttavuus sekä tilanteen kehiti-  
tyminen ja tilanteessa vaadittujen ratkaisujen löytäminen
- Valtionosuusrahoituksen kehitys. Talousarviovuoden rahoitusperuste on tiedossa,  
mutta rahoitusperusteet ovat muutoksessa ja uudistukset vaikuttavat suunnitelma-  
vuosien lopusta alkaen. Uudistuksiin tulee varautua ennalta.
- Riittävät resurssit toimintaan ja kehittämistyöhön, pirstaleisena jatkuvassa rahoitus-  
mallissa onnistuminen
- Koulutuspolitiikan ja yleisen yhteiskuntakehityksen mukanaan tuomat nopeat mer-  
kittävästi vaikuttavat uudistukset. Rakenteellisen kehittymisen valmisteluiden ja vai-  
kutusten tunnistaminen sekä kyky oman tarvittavan ratkaisun löytämiseen. Toimin-  
taympäristön muutoksiin vastaaminen.
- Opiskelijoiden hyvinvointi, riittävä ohjaus, tuen tarpeen tunnistaminen ja palvelut
- Valmius uudistumiseen, uusien tuotteiden kehittämiseen, muutostilanteen hallin-  
taan, uuteen opettajuuteen ja myyntityöhön
- Digitalisaation, tiedolla johtamisen ja tiedon hallinnan kehittyminen ja näkyvä
- Ministeriön valmisteleman rahoituksen sääntelyn uudistamisen vaikutukset ja vä-  
estö- ja ikäluokkakehitys korreloivat kuitenkin rahoituskehitystä, joten sääntelyn uu-  
distukseen sisältyy järjestäjäkohtaisia riskejä.

Arjen toiminnassa yhtymässä hyödynnetään lisäksi riskienarvioinnin yhteenvetoa ja  
siinä priorisointiin liittyvää luokittelua.

## **4. Toimintasuunnitelma vuosille 2025-2026**

### **4.1 Strategia ja strategiset lupauksemme**

Kuntayhtymän talousarvio 2024 ja -suunnitelma 2025-2026 pohjautuu Lappian vahvistet-  
tuun strategiaan, joka tähtää vuoteen 2025.

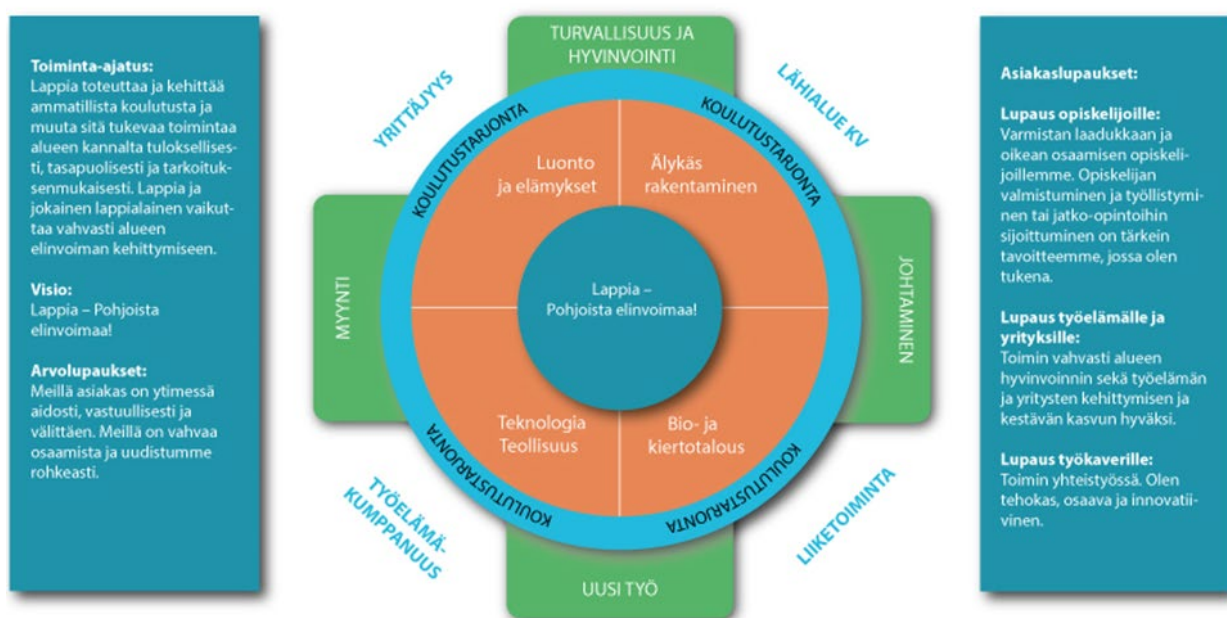
Lappia on uudistanut strategiaansa vuoden 2023 aikana laajalla valmistelutyöllä. Samaan  
aikaan talousarvion käsittelyn kanssa on päätettävänä kuntayhtymän uusi strategia. Uu-  
den strategian toimeenpanosuunnitelmien laadinta ja toimeenpano kytkeytyvät joustav-  
asti vahvistettavaan talousarvioon.

## Lappian strategia 2025 saakka

Lappian nykyisen strategian tavoite on alueen elinvoiman vahvistaminen ja sitä tavoitellaan useilla teemoilla. Elinvoima on osaamisen kehittymistä, työtä, jatko-opintoja ja yrittäjyyttä sekä työelämän ja yritysten kestävästä kasvusta sekä kehittävästä kumppanuudesta ja Lappian ja lappialaisten menestystä. Myös uudistuvassa strategiassa on nostettuna vastaavia teemoja opiskelijoiden, sidosryhmien ja henkilöstön näkökulmasta.

Lappian voimassa olevassa strategiassa nostetaan esille asiakaslähtöisyyttä, toimintaedellytyksien positiivista kehittymistä uusilla painopisteillä ja tunnistetuilla vahvuuksilla, vetovoimaa, tuloksia ja sijaintinsa erityispiirteisiin kytkeytyvää uutta toimintamallia.

Sisällölliset painopisteet strategiassa vaikuttavat paitsi Lappian osaamispalveluiden sisältöihin, niin myös Lappian oman toiminnan painotuksiin ja edelleen myös alueen elinkeinojen kehittymisen tukeen. Strategian lähtökohtana on asiakas, opiskelija ja työelämä. Lappian visio on ollut Lappia - pohjoista elinvoimaa.



Kuva 2. Lappian voimassa olevat strategiset kärjet

## Lappian uudistuva strategia 2030

Lappian uudistuvasta strategiasta kerätään talousarviovalmistelun aikana sidosryhmäpalautteita ja strategian julkaisua valmistellaan. Strategian valmistelussa osallistaminen on ollut laajaa. Strategia vahvistetaan erikseen ja tässä esitellään valmisteluvaiheen sisältöjä.

# OSALLISUUS VALMISTELUUN 31.10.2023 TILANTEESSA

OSALLISUUS LAPPIAN STRATEGIAPROSESSIN KANTAVANA TEEMANA



Kuva 3. Osallisuus Lappian strategiaprosessissa

Lappian visioksi ehdotetaan "Rajatonta osaamista pohjoisesta". Vision taustana on, että sijaitsemme pohjoisessa, jossa ihmisillä on hyvä maine rehellisinä, luotettavina ja työtehokäinä. Pohjoinen on uusi etelä ja meillä on luonnonvaroja, jätti-investointeja, toimiva maa-yhteys maailmalle sekä muodostumassa yhtenäinen kasvu- ja työmarkkina-alue. Koulutuksenjärjestäjänä osaaminen on ydintämme. Meillä voit hankkia osaamista rajattomasti ja tuotamme myös osaamista työelämälle rajattomasti. Uudistumismahdollisuutemme ja osaamispotentiaalimme ovat rajattomia ja ajatuksemme saavat lentää vapaasti. Toimintamme on maantieteellisesti rajatonta, emmekä fyysisesti rajoitu rakennuksiin. Sijaitsemme rajattomalla rajalla, jossa meillä on rajaton opinnoissa- ja työssäkäyntialue. Myös sisäinen yhteistyömme on rajatonta.

# Strategia 2030: Rajatonta osaamista pohjoisesta

**Arvot** 

- Opiskelijälähtöinen
- Välittävä
- Joustava
- Sisäinen yrittäjyys

**Missio** 

1) Ohjaamme opiskelijoitamme hyvän elämän polulla. / Ohjaamme ja tuemme opiskelijoitamme hyvän elämän polulla.

2) Palvelemme ja kehitämme työelämää alueen elinvoiman vahvistamiseksi. / Palvelemme ja kehitämme työelämää osaamisen ja elinvoiman vahvistajana.

**Toimintaympäristö**

- Paikallinen toimintaympäristö
- Valtion asettamat tavoitteet ja ohjaus
- Suomen väestön kehitys ja osaavan työvoiman saatavuus
- Vihreä siirtymä ja kestävä kehitys
- Digitalisaatio ja tekoäly
- Yhteiskunnan arvomaailma



Kuva 4. Strategia 2030: Rajatonta osaamista pohjoisesta

Lappian toimintaympäristössä on useita tunnistettuja toimintaan vaikuttavia tekijöitä

- Paikallinen toimintaympäristö (mm. kuntien omistajaohjaus ja toimintakulttuuri, TE2024-uudistus, lähialuekansainvälisyys, yrityskehitys, muutokset)
- Valtion asettamat tavoitteet ja ohjaus (mm. koulutuksenjärjestäjän tehtävät, lainsäädäntö, rahoitus, oppimisen tuki)
- Suomen väestön kehitys ja osaavan työvoiman saatavuus (mm. ammattien muutos, koulutusten räätälöinti, työ- ja koulutusperäinen maahanmuutto)
- Vihreä siirtymä ja kestävä kehitys (mm. osaaminen, uudet koulutusavaukset, hankinnat)
- Digitalisaatio ja tekoäly (mm. osaaminen, oppimisympäristöt, opetus)
- Yhteiskunnan arvomaailma (mm. ammatillisen koulutuksen, ammattien ja kädentaitojen arvostus)

Lappian arvoissa nousevat esille

- Opiskelijälähtöisyys
- Välittävä
- Joustava
- Sisäinen yrittäjyys

Näitä on avattu tarkemmin strategiatyön valmisteluaineistoissa.

Uusi strategia on tarkoitettu vahvistamaan yhtymävaltuuston kokouksessa, jonka jälkeen tulee laadittavaksi yhtymä- ja yksikötason toimeenpanosuunnitelmat ja mittarit. Toimeenpanosuunnitelmien laadinta etenee samanaikaisesti, kun ammatillisen toisen asteen uudistamistyön ohjauksena toimintalainsäädäntöä ja rahoitusjärjestelmän ohjausta uudistetaan. Nämä muutokset ovat huomioitavissa myös Lappian uuden strategian toimeenpanosuunnitelmissa.

## 4.2 Yhteiset tavoitteet

Talousarvion sanalliset tavoitteet pohjautuvat yhtymävaltuuston vahvistamaan strategiaan. Edettäessä kohti onnistunutta ja vahvaa elinvoimatehtävää olemme asettaneet tavoitteeksi aikaisempina vuosina strategiakaudella hyvinvoinnin ja arjen sujuvuuden, dynaamisen oppimisen ja opetuksen suunnittelun, tarvelähtöisen myynnin kehittämisen, uraohjauksen ja jatkuvan oppimisen sekä digitalisaation edistämisen.

Vuonna 2024 vielä voimassa olevasta strategiasta nouseva teema on kestävä kehitys vahvana arjessa. Teemaan liittyen strategiassa määritellään, että Lappialla on sertifioitu toimintatapa, kestävä toiminta näkyy arjessa ja sisällöissä, kestävyysosaaminen tuottaa lisäarvoa työntäjille ja lisää vetovoimaa.

Tilikaudelle 2024 nousee tavoitteeksi myös uuden strategian toimeenpanon suunnittelu yhtymä- ja yksikötasoilla. Uudessa strategiassa painopisteet valitaan vuosittain.

### **Toimintaympäristöstä nousevia valmisteluja**

Strategiatavoitteiden lisäksi keskeiset tavoitteet muodostuvat toimintaympäristöstä nousevien sisältöjen mukaan, tällaisia ovat mm.

- Talouden tasapainotus ja varautuminen valtiontalouden tiukkenemisen vaikutuksiin ammatilliseen koulutukseen
- Uuteen säädös- ja ohjausympäristöön valmistautuminen
- Työvoimapalveluiden siirto kuntiin ja Lappian rooli toimeenpanon valmistelussa ja toteutuksessa
- Osaavan työvoiman riittävyyden varmistaminen
- Henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointi

## 4.3 Mittarit ja tavoitetasot

Alla olevat mittarit on otettu käyttöön vuonna 2020, ja niiden kehitystä seurataan useita kertoja vuoden aikana.

Mittarit	Mitä mitataan?	Tavoite	Vuosi 2020	Vuosi 2021	Vuosi 2022	10 / 2023
Opiskelijavuodet	Painottamattomat opiskelijavuodet	Positiivinen kehitys, suoritepäätöksen mukainen vuotuinen määrä	<b>2 509</b> (suoritepäätöksen tavoitteellinen opiskelijavuusimäärä 2 640)	<b>2 446</b> (suoritepäätöksen tavoitteellinen opiskelijavuusimäärä 2 640)	<b>2 511</b> (suoritepäätöksen tavoitteellinen opiskelijavuusimäärä 2 524)	<b>2 158</b> (suoritepäätöksen tavoitteellinen opiskelijavuusimäärä 2 494)
Opiskelijavuodet	Painotetut opiskelijavuodet	Positiivinen kehitys, suoritepäätöksen mukainen vuotuinen määrä	<b>2 788</b> Valtakunn. osuus <b>1,33 %</b> (suoritepäätöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2768,9)	<b>2 793</b> Valtakunn. osuus <b>1,27 %</b> (suoritepäätöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2817,6)	<b>2 921</b> Valtakunn. osuus <b>1,32 %</b> (suoritepäätöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2803,7)	<b>2 519</b> Valtakunn. osuus <b>1,35 %</b> (suoritepäätöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2851,6)
Suoritettujen osaamispisteiden määrä	Tutkintojen, tutkinnon osien ja yhteisten tutkinnon osien suoritettujen pisteet	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	Pisteet yht. <b>190 176</b> Valtakunn. osuus <b>1,31 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus painotetuista pisteistä 1,30 %)	Pisteet yht. <b>201 034</b> Valtakunn. osuus <b>1,29 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus painotetuista pisteistä 1,29 %)	Pisteet yht. <b>173 278</b> Valtakunn. osuus <b>1,13 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus painotetuista pisteistä 1,31 %)	Pisteet yht. <b>145 270</b> Valtakunn. osuus <b>1,18 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus painotetuista pisteistä 1,29 %)
Opiskelijapalaute Aloituskysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	<b>1,51 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus aloituskyselyn painotetuista pisteistä 1,85 %) 1.7.2019 - 30.6.2020	<b>1,50 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus aloituskyselyn painotetuista pisteistä 1,51 %) 1.7.2020 - 30.6.2021	<b>1,60 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus aloituskyselyn painotetuista pisteistä 1,49 %) 1.7.2021 - 30.6.2022	<b>1,42 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus aloituskyselyn painotetuista pisteistä 1,33 %) 1.7.2022 - 30.6.2023
Opiskelijapalaute Päätökysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	<b>1,50 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus päätökyselyn painotetuista pisteistä 2,01 %) 1.7.2019 - 30.6.2020	<b>1,70 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus päätökyselyn painotetuista pisteistä 1,50 %) 1.7.2020 - 30.6.2021	<b>1,33 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus päätökyselyn painotetuista pisteistä 1,70 %) 1.7.2021 - 30.6.2022	<b>1,20 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus päätökyselyn painotetuista pisteistä 1,33 %) 1.7.2022 - 30.6.2023
Opiskelijapalaute Tyytyväisyys	Aloituskyselyn keskiarvo Päätökyselyn keskiarvo	Keskiarvo vähintään 4 ja positiivisesti kehittyvä	Aloituskysely <b>4,3</b> (valtakunn. 4,2) Päätökysely <b>4,1</b> (valtakunn. 4,1) 1.7.2019 - 30.6.2020	Aloituskysely <b>4,3</b> (valtakunn. 4,2) Päätökysely <b>4,2</b> (valtakunn. 4,1) 1.7.2020 - 30.6.2021	Aloituskysely <b>4,3</b> (valtakunn. 4,3) Päätökysely <b>4,1</b> (valtakunn. 4,1) 1.7.2021 - 30.6.2022	Aloituskysely <b>4,3</b> (valtakunn. 4,3) Päätökysely <b>4,1</b> (valtakunn. 4,2) 1.7.2022 - 30.6.2023
Työelämäpalaute Työpaikkaohjaajakysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	-	-	<b>1,34 %</b> (suoritepäätöksessä ei osuutta työpaikkaohjaajakyselyn painotetuille pisteille) 1.7.2021 - 30.6.2022	<b>1,21 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus työpaikkaohjaajakyselyn painotetuista pisteistä 1,34 %) 1.7.2022 - 30.6.2023
Työelämäpalaute Työpaikkakysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	-	-	<b>1,68 %</b> (suoritepäätöksessä ei osuutta työpaikkakyselyn pisteille) 1.7.2021 - 30.6.2022	<b>1,36 %</b> (suoritepäätöksen valtakunn. osuus työpaikkakyselyn pisteistä 1,68 %) 1.7.2022 - 30.6.2023
Työllistyminen	Valmistuneiden työllistyminen rahoituksen mittarin mukaisesti (työllistyy toiselle tai työllistää itsensä)	70 % valmistuneista työllistyy vuoden loppuun mennessä	<b>66 %</b> (valtakunn. 75 %) työllistyneet v. 2018	<b>71 %</b> (valtakunn. 77 %) työllistyneet v. 2019	<b>67 %</b> (valtakunn. 71 %) työllistyneet v. 2020	<b>74 %</b> (valtakunn. 75 %) työllistyneet v. 2021
Jatko-opintoihin sijoittuminen	Valmistuneiden jatko-opintoihin sijoittuminen rahoituksen mittarin mukaisesti	30 % valmistuneista siirtyy jatko-opintoihin vuoden loppuun mennessä	<b>4,0 %</b> (valtakunn. 3,2 %) jatko-opiskelijat v. 2018	<b>4,5 %</b> (valtakunn. 2,7 %) jatko-opiskelijat v. 2019	<b>3,2 %</b> (valtakunn. 3,5 %) jatko-opiskelijat v. 2020	<b>3,4 %</b> (valtakunn. 3,8 %) jatko-opiskelijat v. 2021
Eroaminen	Kaikki eronneet (ei sis. alanvaihtajat omassa oppilaitoksessa)	Laskeva kehitys	<b>9,0 %</b> (eronneet/opiskelijoita laskennassa, koko tutkintoa suorittavat vos-opiskelijat)	<b>10,3 %</b> (eronneet/opiskelijoita laskennassa, koko tutkintoa suorittavat vos-opiskelijat)	<b>9,5 %</b> (eronneet/opiskelijoita laskennassa, koko tutkintoa suorittavat vos-opiskelijat)	-
Henkilöstökysely	Vastausten keskiarvo	Keskiarvo vähintään 4 ja positiivisesti kehittyvä	<b>3,80</b> koko kyselyn keskiarvo	<b>3,81</b> koko kyselyn keskiarvo	-	-
Tulos	Kuntayhtymän tulos	Positiivinen tulos	<b>1 052 223 €</b>	<b>-1 105 856 €</b>	<b>-706 262 €</b>	<b>-911 467 €</b>
Emon konsernimyynti	Euroa/vuodessa	Voimakas kasvu	Myyntituotot <b>544 166 €</b> Vuokratuotot <b>73 322 €</b>	Myyntituotot <b>503 819 €</b> Vuokratuotot <b>39 526 €</b>	Myyntituotot <b>514 813 €</b> Vuokratuotot <b>49 591 €</b>	Myyntituotot <b>227 561 €</b> Vuokratuotot <b>32 713 €</b>
Kassan kehitys	Kkn viimeisen päivän kassa	Kestävä taso sopeutumistilanteessa	<b>12 439 613 €</b>	<b>13 327 092 €</b>	<b>13 187 610 €</b>	<b>11 008 460 €</b>

Tietolähteet: Opiskelijavuosi-, suorite- ja vaikuttavuusluvut  
Eroaminen

Vipunen 10.11.2023 live-raportit  
SchoolDay 13.11.2023

### Taulukko 1. Mittarit ja tavoitetasot

Strategiset mittarit esitetään osaamisyksiköittäin käyttötaloussuunnitelmassa 2024.



## 4.4 Strategisista tavoitteista johdetut talousarvion ja suunnitelmavuosien tavoitteet osaamispalveluissa

Strategiarahoituksen avulla kehitetään vuoden 2024 aikana organisaation johtamista, digitalisaatiokyvykkyyttä sekä vieraskielistä kyvykkyyttä. Nämä kehitystoimenpiteet tapahtuvat yhteistyössä laajojen valtakunnallisten verkostojen kanssa.

Useista rahoituslähteistä koostuvan hankerahoituksen avulla kehitetään talousarviovuonna mm. luomu- ja lähiruokatuotantoa sekä niihin läheisesti liittyvää luonnontuotealaa, yhdenvertaisia koulutuspolkuja, yrittäjyyden opetusta, yritysyhteistyötä, maahanmuuttajien koulutustoimintaa sekä oppilaitosarjen hyvinvointia. Hankerahoitusten tuella on mahdollista kehittää myös alueen elinvoimaa erilaisten lisäkoulutusten avulla. Näiden lisäksi hankerahoituksen avulla voidaan mahdollistaa sekä opiskelijoiden että henkilökunnan liikkuvuutta ja ulkomaanvaihtoja.

## 4.5 Strategisista tavoitteista johdetut talousarvion ja suunnitelmavuosien tavoitteet konsernipalveluissa

**Talousoalveluiden** tavoitteena on ulkoisen ja sisäisen laskennan edelleen kehittäminen ja ylläpitäminen niin, että reaali prosesseihin kytkeytyvät rahaprosessit ovat reaaliaikaisia ja niiden perustaksi rakennetut laskenta- ja ohjausjärjestelmät tuottavat raportointiin ja päätöksentekoon oikeaa ja oikea-aikaista tietoa mahdollisimman automatisoidusti. Erityisesti henkilöstöresurssien käytön osalta kokonaisuutena reaali prosessien ja rahaprosessien väliseen tiedonsiirtoon sekä laatuun kiinnitetään huomiota.

Talousoalveluissa keskeistä on myös konsernirakenteen ja laskennan kehittäminen siten, että laskenta- ja ohjausjärjestelmät täyttävät muuttuvassa toimintaympäristössä talousohjauksen ja rahoituksen sekä raportoinnin kasvavat vaatimukset. Tavoitteena on, että pyritään edelleen automatisoimaan rutiinitehtäviä. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää henkilöstön osaamisen ja käytettävien järjestelmien jatkuvaa kehittämistä. Raportointivertoitteiden alati kasvaessa ja kokonaisuuksien monimutkaistuessa ihmisten työaika tulee vapauttaa toistuvista rutiinistöistä tulkintaan ja kehittämiseen.

Talousoarviovuonna arvioidaan ja toteutetaan mahdollisista sääntelymuutoksista seuraavat tarpeelliset muutokset laskenta- sekä raportointijärjestelmiin tai niiden muutoksiin varaudutaan. Laskentajärjestelmän kehittämisessä valmius on hyvä. Koska vuoden 2025 rahoitus myönnettäneen vielä nykyisillä vanhoilla normeilla, järjestelmät voidaan rakentaa rauhassa. Rahoitusta jaettaneen uuden sääntelyn mukaisesti 2026 ja tähänkin voi liittyä porrastus.

Talousoarviovuonna pyritään myös arvioimaan uuden sääntelyn taloudellisia vaikutuksia yhtymään, siltä osin kuin tulevaan sääntelyyn liittyvää luotettavaa laskentadataa on käytettävissä.

**Tietohallinto** toimii tiedolla johtamisen keskiössä tuottaen järjestelmien ylläpidon kautta palveluja, joilla analysoidaan dataa faktapohjaista päätöksentekoa varten. Tietohallinnossa rakennetaan tai toimitaan tilaajan asiantuntijoina prosesseissa, joissa käsitellään ennakoivaa analytiikkaa sekä rakennetaan integraatiota järjestelmien välille. Tavoitteena on, että tiedolla johtaminen tuo relevantin tiedon mahdollisimman oikea-aikaisena oikeisiin kohtiin organisaatiota ja sen prosesseja.

Tietohallinnon kehitystyö on laaja-alaista ja organisaation läpileikkaavaa;

- Tietoverkon uudistaminen
- Ohjelmistorobotiikan kehittäminen
- Verkkokaupan kehitystyöt
- Opiskelijahallintojärjestelmän kehitystyöt
- Henkilöstöhallinnon järjestelmien kehitys/laajennus
- Taloushallinnon järjestelmien kehittäminen
- Tietoturvan kehittäminen
- Tiedolla ohjaamisen kehittäminen
- Digiosaamisen kehittäminen
- Opetusympäristöjen tekniikan kehittäminen
- Varmuuskopiointi- ja palautusjärjestelmän kehittäminen
- Monivaiheisen tunnistautumisen jatkokehittäminen henkilöstölle ja opiskelijoille

**Kiinteistöpalvelun** toiminnan tavoitteena on, että käyttäjillä on turvalliset ja terveelliset toimitilat sekä ympäristöt. Toiminnan keskeinen tavoite on myös turvata tilojen häiriötön käyttö sekä tukea kustannustehokkaita ratkaisuja ylläpidossa ja omaisuuden hallinnassa. Kiinteistöpalvelut vastaavat osaltaan myös omaisuuden arvon säilymisestä priorisoitujen vaadittujen rajallisten resurssien käytön. Resursseja käytetään kiinteistöstrategian mukaisesti.

2024 merkittävimmät kiinteistöinvestoinnit kohdistuvat Tornion ravintolatilojen uudistamiseen sekä Muonion opetuskiinteistön autoalan opetusympäristöön. 2022 toteutettiin Muonion opetusympäristöjen kehitystyön ensimmäinen vaihe ja tätä työtä on jatkettu 2023 aikana. Opetusympäristöjen kehitystyö on kolmivaiheinen ja viimeinen osa toteutetaan vuoden 2024 aikana.

Talousarviovuonna tullaan tekemään edelleen energiansäästötoimia kaikissa Lappian kiinteistöissä. Linjauksena on ollut, että tilojen lämpötiloja tullaan pudottamaan ja sähkönkulutusta pyritään vähentämään estämällä tarpeetonta sähkönkäyttöä. Energiansäästötoimet tullaan toteuttamaan kiinteistöpalveluiden ja tilojen käyttäjien yhteistyönä.

**Henkilöstöpalveluiden** keskeisenä tavoitteena on jatkaa henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien digitalisointia. Painopistealueena tulee olemaan henkilöstön osaamisen hallinta. Jatkamme HR-järjestelmän rakentamista henkilöstön osaamisen kartoittamiseen ja näkyväksi tekemiseen. Järjestämme henkilöstölle Lappian osaamis- ja koulutussuunnitelman mukaisia koulutuksia. Myös henkilöstön perehdyttäminen jatkuu läpi vuoden erilaisilla toteutusmuodoilla. Kehittämistyössä painottuvat arjen sujuvuus ja tiedolla johtaminen.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on henkilöstöpalveluilla keskeinen rooli. Henkilöstön hyvinvointia työssä seurataan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Toteutamme vuosittaisen henkilöstökyselyn, jonka perusteella saamme arvokasta tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Henkilöstöetuina tavoitteena on ottaa käyttöön työsuhdepyöräetus. Hankeyhteistyössä painopistealueena on opetushenkilöstön työhyvinvointi ja digiosaamisen kehittäminen.

**Ravintoloiden** asiakasmääriä on seurattu vuodesta 2019 aina vuoden 2023 syksyyn. Seurannan tuloksena on todettava, että vos-rahoitteiset Kela-kortilla ruokailevat opiskelijat ovat vähentyneet merkittävästi. Kausiluonteisuus näkyy asiakasmäärissä, joten joudumme miettimään uusia soveltavia ratkaisuja kiireellisimpiin kuukausiin. Tämä johtaa



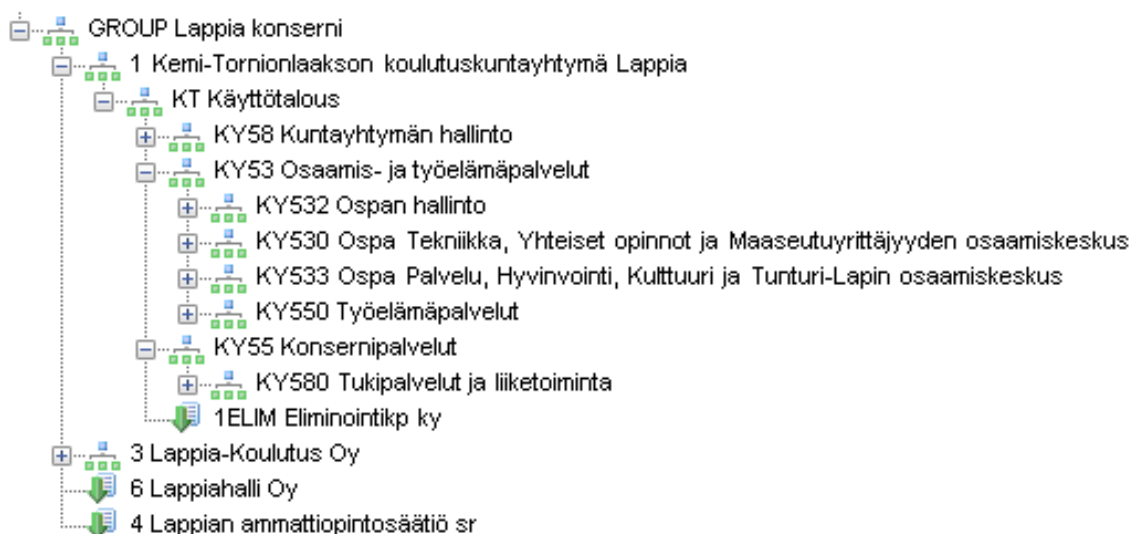
siihen, että uudistamme ravintoloiden prosesseja kysynnän mukaisiksi, sekä palvelu mii-  
toitetaan opetuksen tarpeen mukaan. Uusia toimintatapoja haetaan talousarviovuonna  
mm. Torniossa ja Louella.

## 5. Talousarvio 2024 ja –suunnitelma vuosille 2025-2026

### 5.1 Taloussuunnitelman rakenne ja sen muutokset

Talousarvion rakenne on Kuntalain 110 §:n mukainen. Talousarviokirjaa kehitetään vuo-  
sittain selkeämmäksi yhdeksi kokonaisuudeksi.

Kaaviossa on esitetty konsernirakenne sekä talousarviovalmistelun 2023 alainen kunta-  
yhtymärakenne linjarakenteena ja laskentatoimissa. Talousarvion yhteydessä vahviste-  
taan kuntayhtymän emoyhteisön käyttötalous sekä investoinnit talousarviovuodelle.



Kuva 5. Lappian konsernirakenne ja kuntayhtymärakenne

Henkilöstösuunnitelma erillisesti laadittuna on keskitetty talousarvion yhteyteen liitteeksi sisältäen henkilöstörakennekuvauksen lisäksi osaamis- ja koulutussuunnitelman.

Tuloslaskelmaosassa kootaan emoyhteisön tiedot yhteen tuloslaskelmamuotoon. Emoyhtymä on yksi tulosalue ja sitovuustaso on sen tulos, jolloin yksiköiden tulostavoitteet vahvistetaan erillisessä käyttötaloussuunnitelmassa.

Tuloslaskelmassa esitetään toimintakatteen jälkeen rahoituserät ja vuosikatteen jälkeen poistot rakennuksista ja kalustosta sekä satunnaiset erät. Tilikauden tuloksen jälkeen esitetään poistoeron, varausten ja rahastojen muutokset, joiden jälkeen saadaan tilikauden ylijäämä. Tuloslaskelman jälkeen talousarviossa siirrytään investointeihin ja niiden rahoitukseen.

Investointiosassa esitetään kootusti suunnitelmakauden investointihankkeet kiinteistöistä ja irtaimistosta. Hankekohtaiset investointierittelyt kertovat investoinnin kohteesta, laajuudesta, toteutusajankohdasta sekä investointilaskelmasta.

Rahoituslaskelmaosassa rahoituslaskelma kuvaa käyttötalousosan ja investointiosan sekä lainojen lyhennysten jälkeen suunniteltua rahoitusta.

Vahvistetun talousarvion perusteella yhtymähallitus vahvistaa käyttötalousuunnitelman, jossa käsitellään palvelualueiden sekä palveluyksiköiden keskeiset talouden tunnusluvut ja kuntayhtymän strategia muutetaan palveluyksiköiden tason tavoitteiksi. Myös yhteistyötoimikunnan vuosisuunnitelma laaditaan tilikauden 2024 käyttötalousuunnitelman yhteydessä.

Talousarvio ja käyttötalousuunnitelmat laaditaan ja niiden toteutumista seurataan Financial Performance Management (FPM) -järjestelmässä.

## 6. Taloudellinen kehitys, keskeiset tavoitteet ja suunnitelmat

### 6.1 Yleinen taloudellinen kehitys

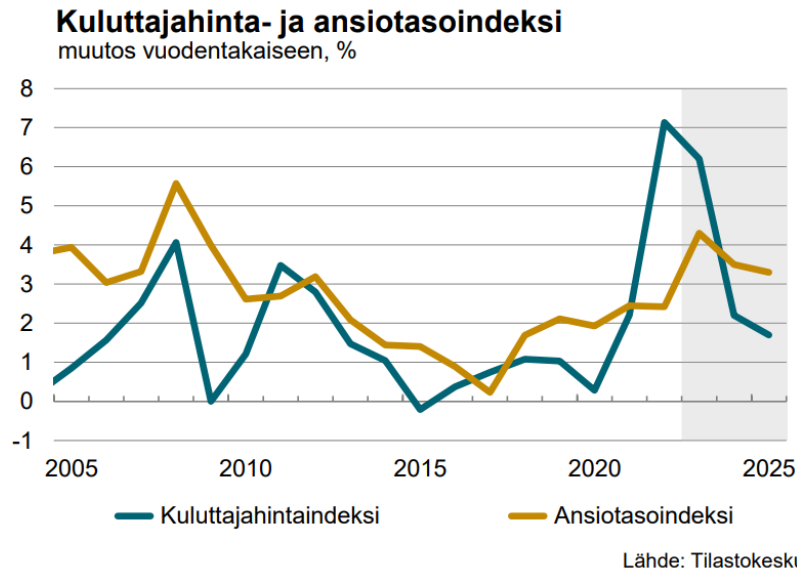
Valtionvarainministeriön mukaan Suomen talous supistuu loppuvuonna 2023. Kokonaisuudessaan vuonna 2023 talous ei kasva viime vuoteen verrattuna alkuvuoden hyvän kasvun ansiosta. Ensi vuonna niin yksityinen kulutus, investoinnit kuin vienti kääntyvät kasvuun ja BKT kasvaa 1,2 prosenttia. Vuonna 2025 kulutuksen sekä investointien kasvu vahvistuu, ja BKT kasvaa 1,8 prosenttia.

Kysynnän odotetaan piristyvän niin Suomessa kuin laajemminkin euroalueella ensi vuonna. Inflaation hidastuminen jatkuu ja palkankorotukset ylittävät hintojen nousun. Korkojen nousu on jo pysähtynyt, ja niiden odotetaan kääntyvän laskuun ensi vuonna. Kotitalouksien ostovoima kääntyykin kasvuun, ja sen myötä myös kotitalouksien kulutus lisääntyy sekä vuosina 2024 että 2025.

Alkuvuoden jatkunut työllisyyden kasvu on taittunut kesällä ja lievä lasku jatkuu loppuvuonna. Heikoin työllisyystilanne on rakentamisessa. Työllisyyden lasku jää kuitenkin lyhytaikaiseksi ja työllisyys kasvaa uudelleen jo ensi vuonna. Vuoteen 2025 mennessä 15–64-vuotiaiden työllisyysaste nousee 74,3 prosenttiin ja työttömyysaste laskee 7 prosenttiin.

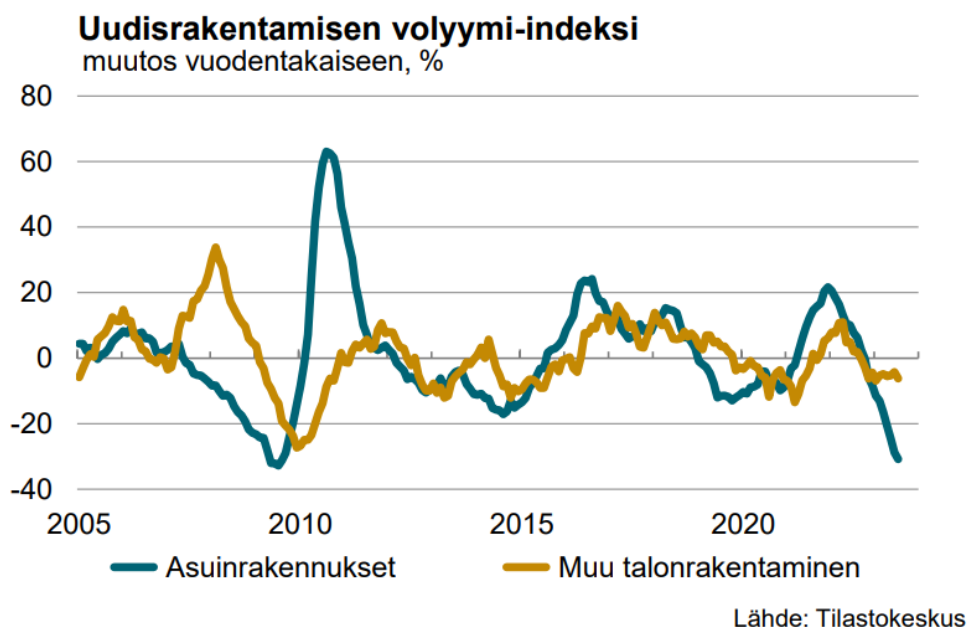
Julkisen talouden tilanne on heikko. Julkisyhteisöjen alijäämä on 3 prosenttia tai yli vuosina 2024–2026 ja laskee 2,8 prosenttiin suhteessa BKT:hen vuonna 2027. Velkasuhteessa ei näy taittumisen merkkejä vaan velkasuhde kasvaa lähes 82 prosenttiin vuonna 2027. Valtionhallinnon, kuntahallinnon ja hyvinvointialueiden yhteenlaskettu alijäämä on syvä, edelleen yli 14 miljardia euroa vuonna 2027. Velkasuhteen kasvun pysäyttäminen edellyttää erityisesti valtionhallinnon ja hyvinvointialueiden alijäämien supistamista.

Valtiovarainministeriön ennusteessa on mukana hallitusohjelmasta ne toimet, jotka ovat mukana julkisen talouden suunnitelmassa tai vuoden 2024 talousarvioesityksessä. Tämä on hieman yli puolet 6 miljardin suunnitellusta sopeutuskokonaisuudesta.



Kuva 6. Kuluttajahintaindeksin kehitys

Asuntorakentaminen on jyrkässä laskussa. Taantuma koettelee nyt erityisesti asuinrakentamista, joka kärsii pahiten korkojen noususta. Muu rakentaminen pitää aktiviteettia yllä. Ennusteeseen liittyy riskitekijöitä. Asuntorakentaminen voi laskea odotettua enemmän. Hintojen sekä korkojen nousun jatkuminen odotettua pidempään vaikuttaisi negatiivisesti kotitalouksien kulutukseen sekä asunto- ja rakennusmarkkinoille. Myös teollisuuden tilanne on heikko, kun täyttyneitä varastoja puretaan.



Kuva 7. Uudisrakentamisen kehityksiä

Venäjän hyökkäys sekä geopoliittiset ja ympäristöriskit jäytävät taustalla, pitävät yllä epävarmuutta ja lisäävät talouden häiriöitä.

## Kustannuskehityksiä

Taulukossa 2 ovat talousarviovalmistelun keskeiset huomioitavat yleiset tunnusluvut ja Lappian TA 2024 laadintaan vaikuttavat tekijät.

Henkilöstömenojen osuus perustuu Kevan ja KT:n ohjeisiin.

Eläkemenoperusteinen maksu poistui 2023 koulutuskuntayhtymiltä kokonaan. Toisaalta henkilöstömenojen laskua on rajoittanut ja rajoittaa edelleen talousarviovuonna ansiotason sekä sivukulujen voimakas nousu.

	TA2018	TA2019	TA 2020	TA 2021	TA 2022	TA 2023	TA 2024
<b>Henkilöstökulujen muutos</b>							
Ansiotason nousu	1,00 %	2,00 %	1,80 %	2,07 %	1,50 %	3,05 %	2,99 %
<b>Sivukulut:</b>							
Sairausvakuutusmaksu	1,18 %	0,75 %	1,35 %	1,53 %	1,35 %	1,44 %	1,48 %
Työttömyysvakuutusmaksu	2,64 %	2,00 %	2,05 %	1,90 %	1,97 %	2,06 %	2,06 %
Eläke (KuEL), palkkaperusteinen maksu	17,05 %	17,65 %	16,85 %	16,87 %	17,20 %	17,31 %	17,42 %
Tapaturma- ja ryhmähenkivakuutusmaksu	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,37 %	0,31 %
Yhteensä	21,37 %	20,90 %	20,75 %	20,80 %	21,02 %	21,18 %	21,27 %
Varhe-maksu -kerroin	1,13						
Eläkemenoperusteinen maksukerroin (tarkistetaan valmistelun edetessä)	1,01	1,08	1,04	1,05	1,032	0	0
<b>Muut huomioitavat</b>							
Inflaatio	1,30 %	1,40 %	1,40 %	1,40 %	1,20 %	4,00 %	2,2 % *)
<b>Opiskelijavuosimäärät (painotetut)</b>	*) Valtionvarainministeriön lokakuun 2023 ennuste						
Talousarviossa käytetään rahoituksen valmistelussa tuoreimpia Vipusen lukuja 2022, syyskuu 2022 luvut viimeisenä.							
Tavoitteet yksiköille vuodelle 2024 asetetaan käyttötaloussuunnitelmassa							

Taulukko 2. Henkilöstökulujen kehitys TA2018-TA2024

## 6.2 Kokonaistalouden tavoitteet

Lappian maksuvalmius on vahva, kuntayhtymä on velaton, mutta tilikaudelle 2024 kannattavuudessa on haastetta. Yleinen taloustilanne ja inflaatio osaltaan ovat painaneet yleisemmin koulutuksen järjestäjien kannattavuutta. Näin tapahtuu myös Lappian osalta.

Kokonaisuutena tilikauden rahoitus varmistuu lopullisen rahoituspäätöksen jälkeen. Talousarvion tulostavoite lasketaan esityksessä viimeisimmän rahoitustiedon mukaan. Lappian valmisteluperiaatteena on ollut alijäämäisten tilikausien aikana, että mikäli tulorahoitus ennakoidusta paranee, vastaavasti tulostavoitetta valmisteluajana nostetaan. Tätä periaatetta jatketaan talousarvion 2024 yhteydessä.

Talousarviotavoitteen tarkistamiseen liittyen on valtuusto päättänyt aikaisempien tilikausien osalta seuraavasti ja vastaavaa esitetään talousarviovuodelle 2024: Valtionosuuspäätöksistä varsinainen valtionosuusrahoituspäätös koskien vuotta 2024 saapuu ministeriön ilmoituksen mukaan talousarvion vahvistamisen jälkeen tai kuitenkin niin, ettei sitä ehditä valmistella talousarviokokoukseen. Mikäli varsinainen valtionosuusrahoituspäätös koskien tilikautta 2024 on summaltaan talousarviovalmistelua korkeampi, kuntayhtymän tulostavoitetta nostetaan vastaavalla erotuksella.

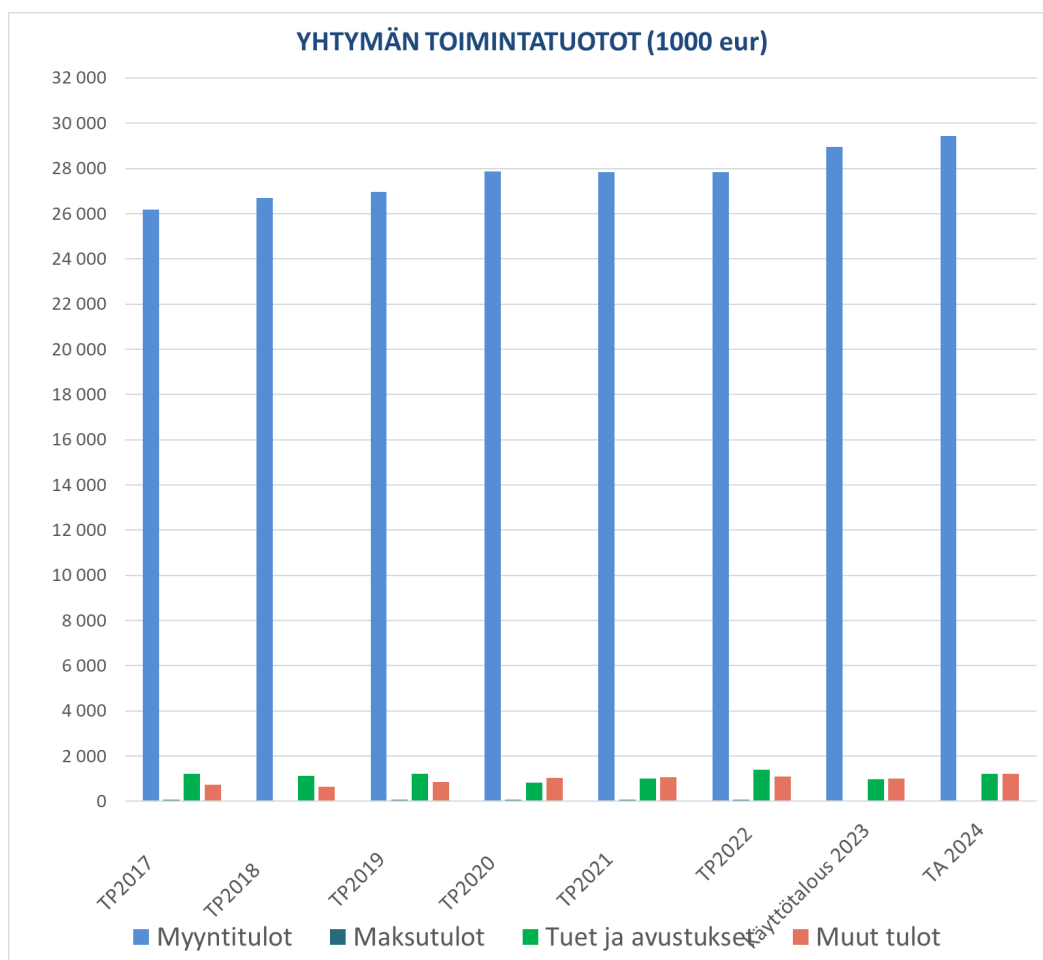
Tilakäytön tehostamiseen liittyen on valtuusto päättänyt aikaisempien tilikausien osalta seuraavasti ja vastaavaa esitetään talousarviovuodelle 2024: Hallitus voi tulostavoitteesta poiketen kuitenkin panna toimeen käytöstä poistettujen kiinteistöjen kauppoja ja kirjauttaa vaikutukset satunnaisiin eriin esitetystä talousarviolaskelmasta poikkeavasti.

Henkilöstömenot on määritelty henkilötasolta lähtevän aloittain laaditun henkilöstösuunnitelman kautta huomioiden opetuksen vuosisuunnitelmat, Kevan ohjeistus korotusprosentteissa sekä aikaisemmat taulukoissa esitetyt korotustekijät.

Tilikauden talousarvio on valmisteltu ennakoidulle rahoitukselle ja rakenteelle, ja se on käyttötaloudeltaan alijäämäinen. Taloudessa käytetään talousarviovuonna puskureita. Tästä huolimatta kuntayhtymällä tulee säilymään talousarviovuonna hyvä vakavaraisuus, hyvä tappion sietokyky sekä kyky selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäyksellä. Talouden tehostamisen rinnalla tulee kuitenkin taata koulutustoiminnan pitkäjänteinen kehittäminen.

Lappian onnistuminen opetuksen reaalitoiminnan tavoitteissa sekä ennen kaikkea menestys suhteessa muihin tulee yhä merkittävämmiin vaikuttamaan rahoituksen kehitykseen. Toisen asteen uudistuksen yhteydessä on valmisteltu ammatillisen koulutuksen rahoituksen uudistusta.

Kuntayhtymän toimintatuotoissa on kasvua vuodesta 2017 vuoteen 2024 yhteensä noin 3,7 miljoonaa. Pääosa tästä koostuu valtionosuusrahoituksen kasvusta.



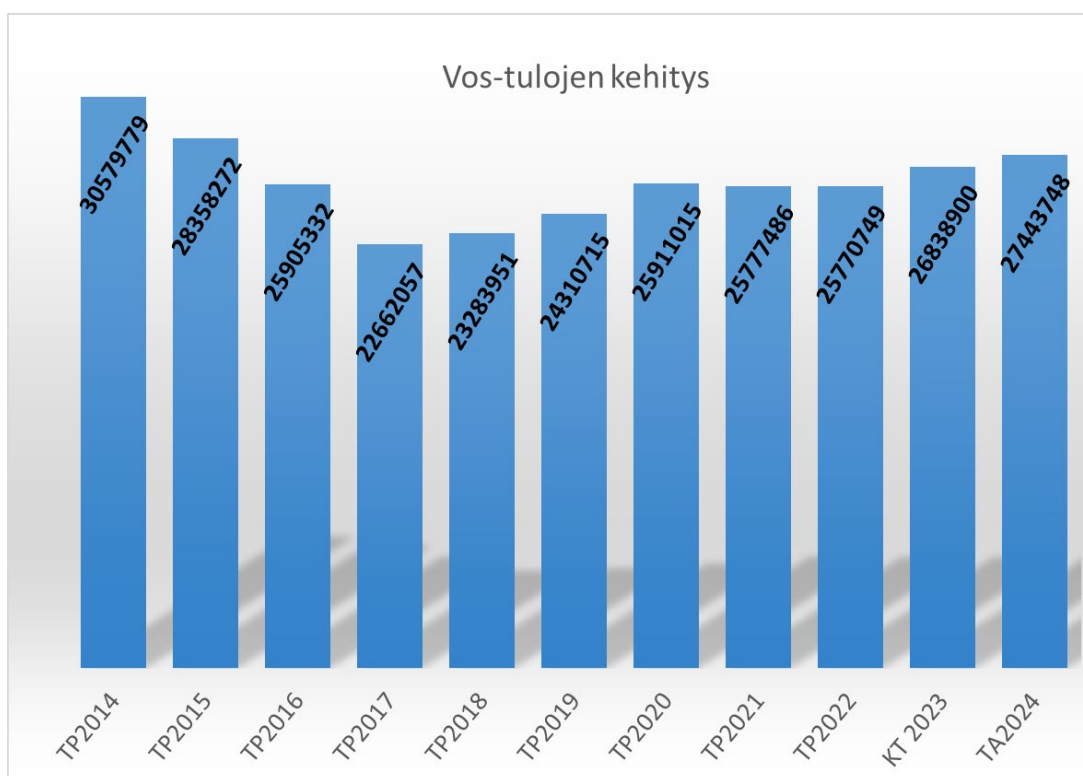
Kuva 8. Kuntayhtymän toimintatuottojen jakauma ja kehitys talousarviossa 2024

Valtionosuusrahoitus on kasvanut vuodesta 2017 alkaen.

Valtionosuusrahoituksen kehitykseen liittyy riskejä, jotka tulevat valtiontalouden kehityksestä, ammatillisen koulutuksen valtionosuusjärjestelmän osittaisesta ennakoimattomuudesta ja lisäksi suunnitelmavuosille valmisteilla olevan rahoitusjärjestelmän uudistuksista.

Tilikaudella 2024 ei tulla enää jakamaan aikaisempien vuosien tapaan merkittäviä harkinnanvaraisia rahoituksia, vaan ne sisällytetään varsinaiseen suorituspäätökseen.

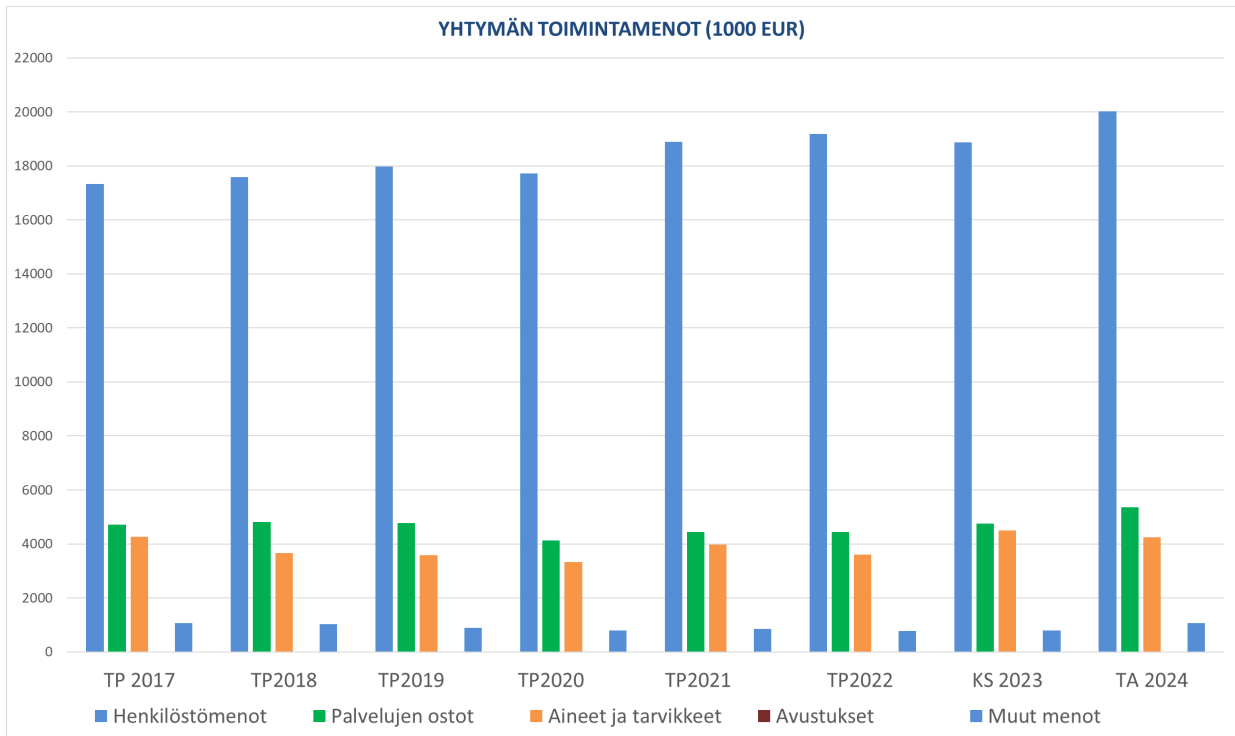
Valtionosuusrahoituksessa kokonaisrahoituksen ennakoidaan euromääräisesti hieman kasvavan johtuen pääosin valtionosuusrahoitukseen kytkeytyvistä indeksikorotuksista. Kokonaisuutena strategiarahoitusten osuus on laskenut. Viime vuosina sen merkitys kuntayhtymän käyttötalouteen on jäänyt jo varsin vähäiseksi.



Kuva 9. Valtionosuusrahoituksen kehitys

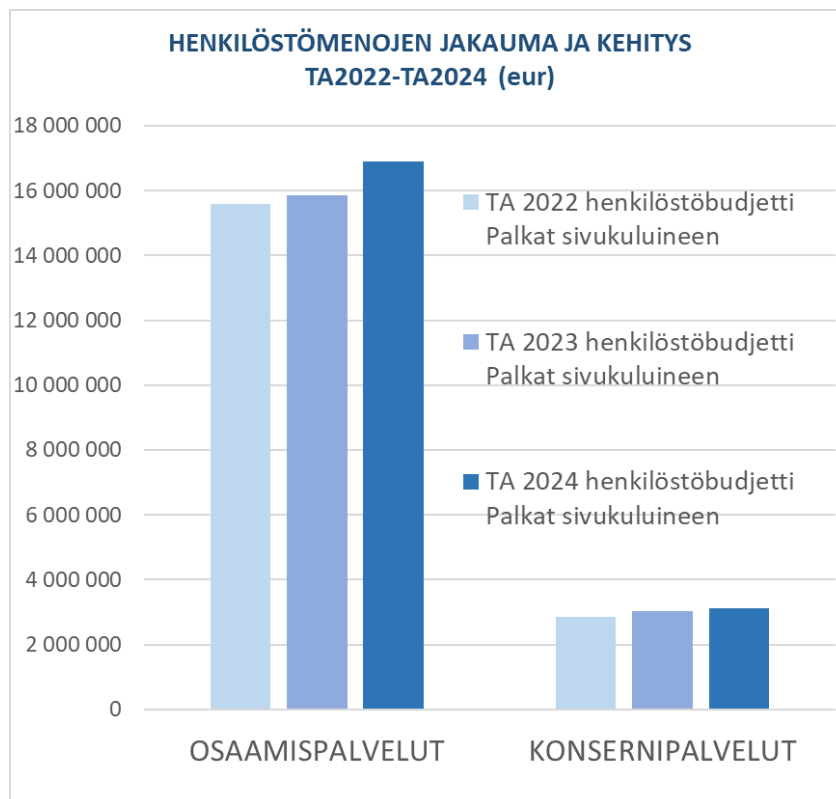
Kuntayhtymän toimintamenoissa henkilöstömenot ovat kasvaneet merkittävästi. Talousarviovuonna henkilöstömenojen kehitys kiihtyy, mikä johtuu pääosin 2023 ja 2024 tapahtuvista yleiskorotuksista. Kasvu vuodesta 2017 vuoteen 2024 on yhteensä noin 2,7 miljoonaa euroa.

Palveluiden ostojen sekä aineiden ja tarvikkeiden kustannusten ennakoidaan kasvavan. Sähkön osalta merkittävä osa on suojattu hinnannousulta, mutta sen lisäksi kaukolämpömaksujen ennakoidaan nousevan.



Kuva 10. Kuntayhtymän toimintamenojen jakauma ja kehitys talousarviossa 2024

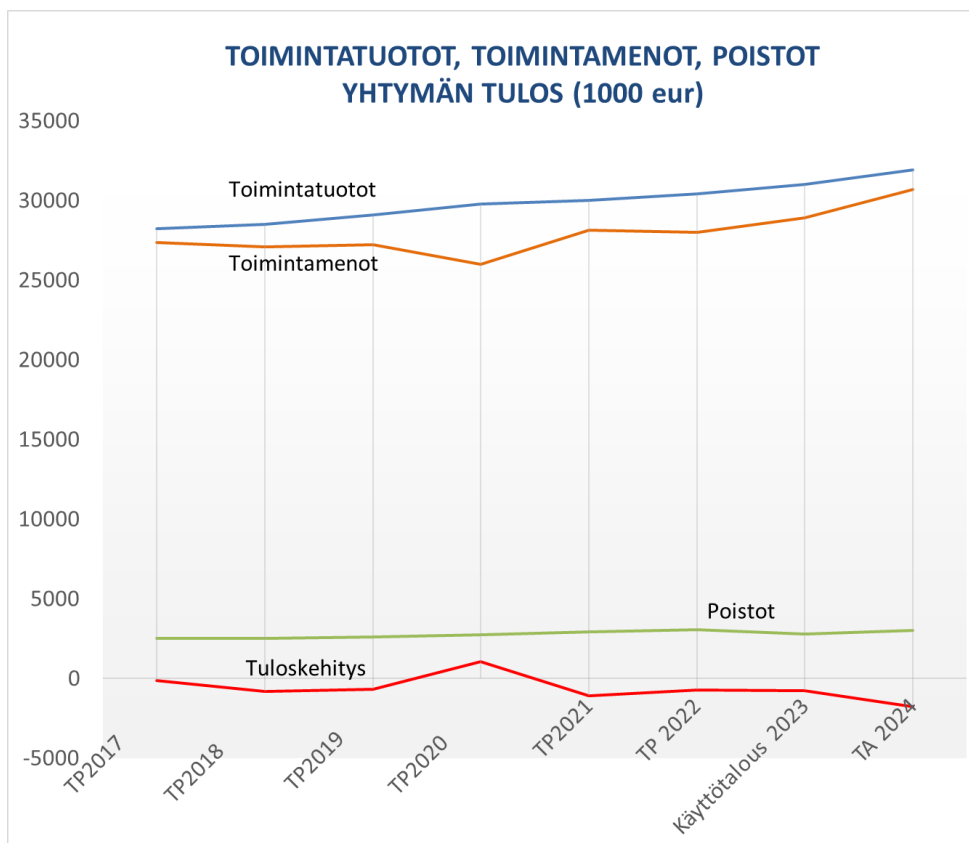
Henkilöstömenoja nostaa ensisijaisesti palkkatasojen ennakoitu nousu. Toisaalta henkilöstömenojen nousua tasoittaa eläkemenoperusteisen maksun pysyvä poisto 2023, joka on Lappian osalta noin 635.257 euron suuruinen säästö vuonna 2023 verrattuna tilikauden 2022. Alla olevasta kaaviosta on eläkemenoperusteinen maksu poistettu vuodelta 2022 vertailtavuuden vuoksi. Tuloslaskelman vertailuluvuissa 2022 se tietenkin sisältyy henkilöstömenoihin.



Kuva 11. Henkilöstömenojen jakauma ja kehitys TA2022-TA2024

Strategiarahoituksen osuus on laskenut valtion talousarviossa tasaisesti vuosittain. Tilikaudelle 2023 sen on ennakoitu olevan alle 1,5 % vos-rahoitteisesta toiminnasta ja sille on myös yksiköissä ennakoitu kohdentuvan työtäkin varsin vähän.

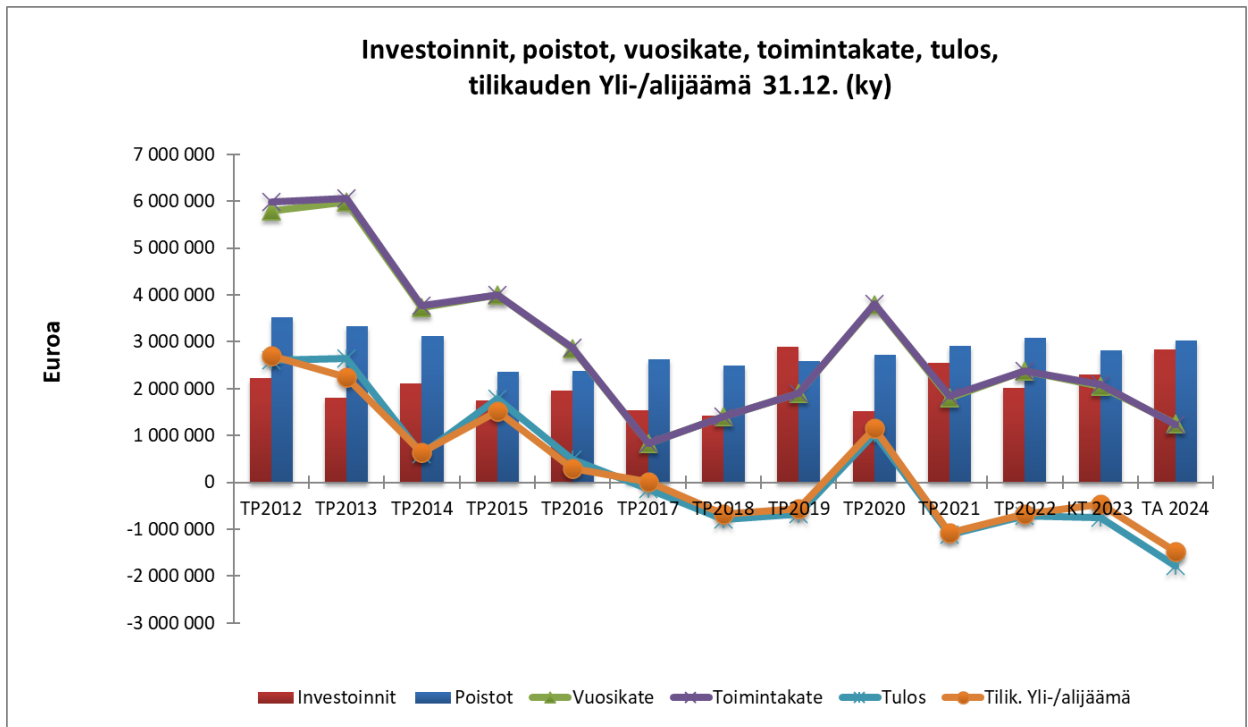
Talousarviovuonna kuntayhtymän kannattavuushaaste jatkuu. Toimintatuottoihin ennakoitaan lisää kasvua ja kustannuksiin nousua kerrotuin perustein. Kuntayhtymä on investoinut pitkäjänteisesti ja tasaisesti, jolloin poistotaso on hieman kohonnut, mutta ei ole merkittävästi noussut. Toimintakatteen lasku kuitenkin painaa edelleen kuntayhtymän kannattavuutta ja tulosta.



Kuva 12. Kuntayhtymän ennakoitu tuloskehitys talousarviovuonna 2024

Lappian kannattavuus on pysynyt haasteellisena lukuunottamatta tilikautta 2020, jossa näkyy korona-pandemian vaikutus sekä kustannussäästöjen ja harkinnanvaraisten tulou-  
tusten yhteisvaikutus. Talousarviovuonna 2024 kannattavuushaaste lisääntyy.

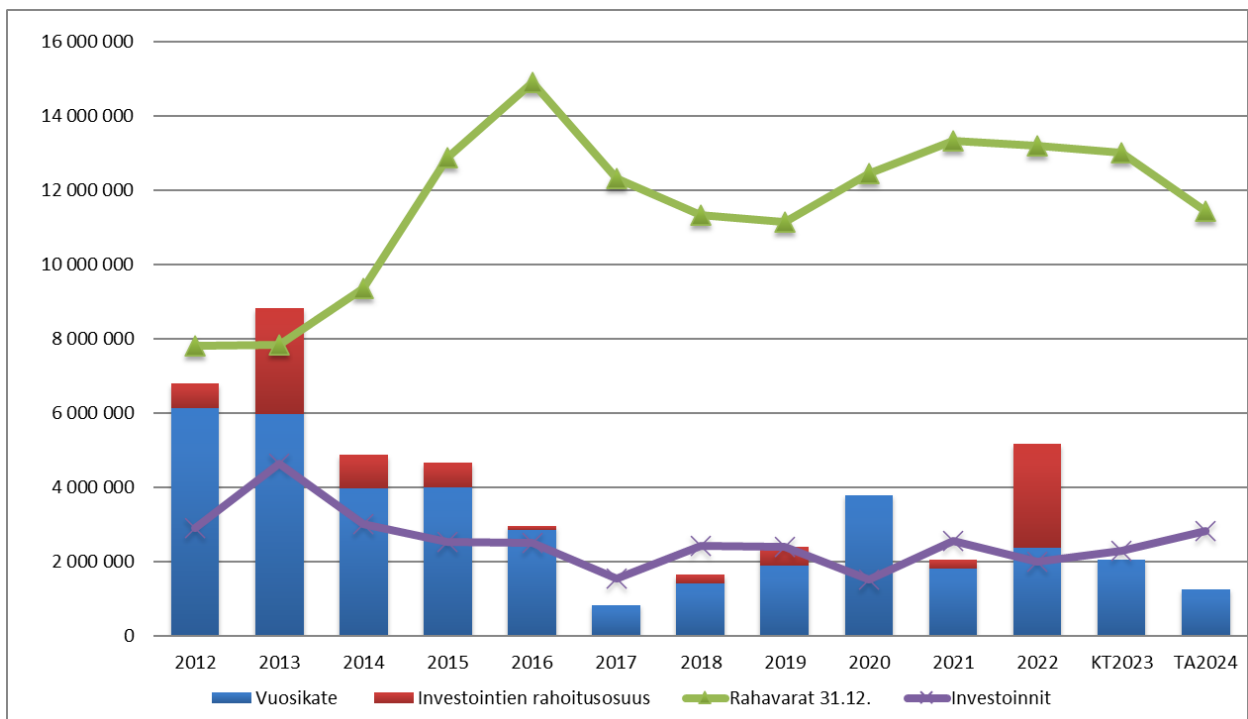




Kuva 13. Kaaviokuva Lappian tunnusluvuista 2012-TA2024 (sis. ammattikorkeakoulun 2013 saakka)

Kokonaisuutena investointitaso on ollut maltillinen, mutta toimintaa on kehitetty ja omaisuuden hoitoon on myös resursoitu. Investointeja on osin rahoitettu kassavarallisuudella, mutta kassavarat huomioiden ei merkittävässä määrin toistaiseksi. Talousarviovuonna toimintakatteen laskiessa kassavarallisuuden osuus investointirahoituksesta kasvaa.

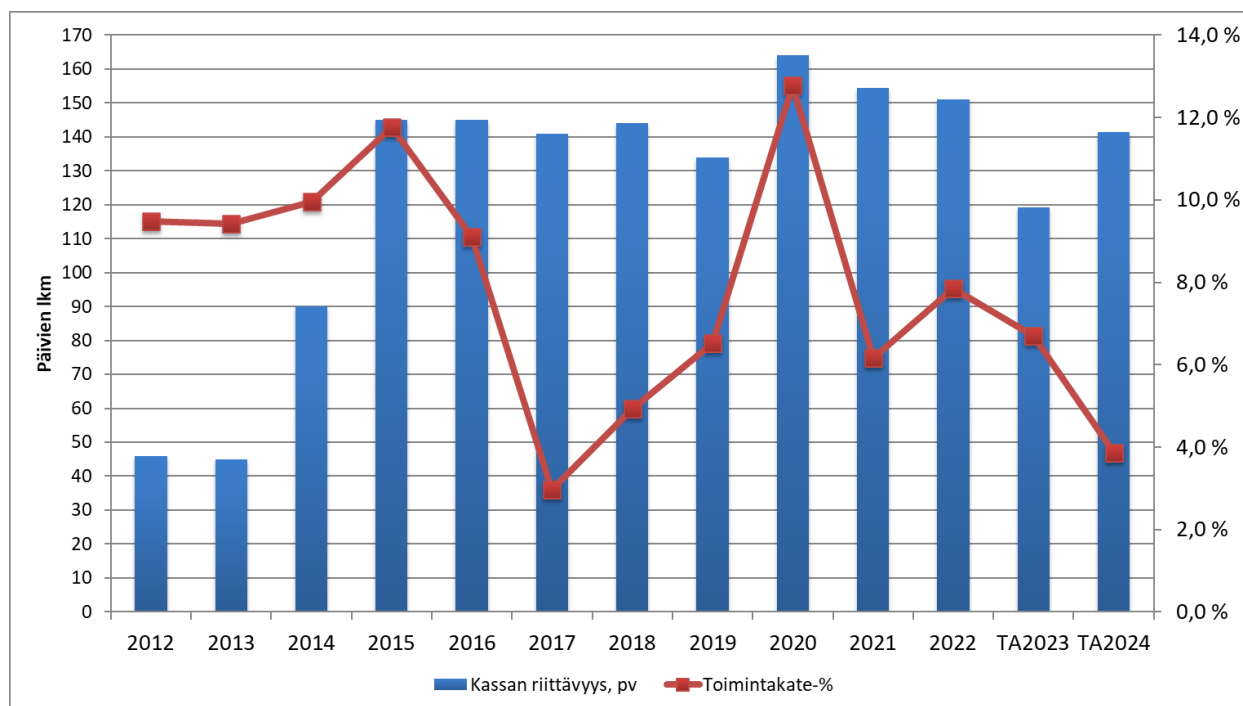
Vuoden 2022 investoinneissa näkyvät Louen hankkeiden rahoitusosuudet. Investointien taso on kuntayhtymän keskimääräistä tasoa. Talousarviovuonna kassan kehitys olisi laskeva, mutta se säilyisi edelleen vahvana.



Kuva 14. Kaaviokuva investointien ja rahoituksen kehityksestä Lappiassa 2012-TA2024

Tilikausilla 2020-2022 näkyvät määräaikaisten rahoitusten kertatuloutukset, ja vastaavien kustannusten jaksottuminen pääosin vuosille 2021-2023 näkyvät kassakehityksessä ja toimintakatteen tunnusluvuissa.

Talousarviovuonna 2024 kannattavuuden haaste laskee kassaa ja maksuvalmiutta. Kassa on laskeva, mutta sen riittävyys päivinä säilyisi edelleen hyvänä. Kassavaroihin on tässä yhteydessä sisällytetty lyhytaikaiset pääomaturvatut obligaatiosijoitukset yhteisarvoltaan 2.000.000 euroa.



Kuva 15. Kaaviokuva toimintakatteen ja kassan riittävyyden kehityksestä 2012-TA2024

Kuntayhtymä on velaton talousarviovuonna 2024. Talousarviossa esitettyihin investointeihin ei ole esitetty lainan ottamista.

### 6.3 Konsernitavoitteet

Lappian konserniin kuuluvat Lappia-Koulutus Oy (aputoiminimet Kalot-Training, Lappia-Palvelut sekä Lappia Autokoulu) ja Lappiahalli Oy. Lappian ammattiopintosäätiö yhdistellään konsernitilinpäätökseen. Lappian konsernilaskelmiin ei yhdistellä Tekevä Lappia osuuskuntaa.

## Konsernikaavio



Kuva 16. Lappian konserni kaaviona

Konsernin toimintaa ohjataan kuntayhtymän talous- ja toimintasuunnitelmalla sekä kuntalain mukaisella konserniohjeella.

Lappia-Koulutus Oy tekee koulutus- sekä palvelutarjoukset, jotka katsotaan kuuluvaksi Kuntalain tarkoittamaan toimintaan markkinoilla sekä toteuttaa markkinaehtoista koulutus- ja palvelutoimintaa. Yhtiö järjestää toisen asteen koulutuksen tasoista aikuiskoulutusta sekä koulutustaan tukevaa palvelu-, majoitus-, ravintola-, tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Yhtiö voi toimintaansa varten omistaa ja hallita osakkeita, osuuksia ja kiinteistöjä sekä käydä niillä kauppaa ja vuokrata niitä sekä vastaanottaa avustuksia ja lahjoituksia. Yhtiö voi harjoittaa myös toimialansa puitteissa muuta koulutustoimintaa sekä palvelu-, tukipalvelu- ja konsultointitoimintaa.

Talousarvio laaditaan ja vahvistetaan emoyhteisölle konsernitoiminta huomioiden.

## 7. Tuloslaskelmaosa

### 7.1 Kuntayhtymä

#### KUNTAYHTYMÄN ULKOINEN TULOSLASKELMA

(Tuhatta euroa)

TULOSLASKELMAOSA	TP2022	Käyttötalous suunnitelma 2023	TA 2024	TS2025	TS2026
<b>TOIMINTATUOTOT</b>					
Myyntitulot	27 838	28 948	29 437	29 437	29 437
Maksutulot	70	47	43	44	44
Tuet ja avustukset	1 391	994	1 216	1 165	1 165
Muut tulot	1 099	1 018	1 212	1 134	1 134
<b>TOIMINTATUOTOT YHT.</b>	<b>30 397</b>	<b>31 006</b>	<b>31 908</b>	<b>31 781</b>	<b>31 781</b>
<b>TOIMINTAMENOT</b>					
Henkilöstömenot	19 179	18 874	20 014	20 414	20 414
Palvelujen ostot	4 440	4 747	5 361	5 468	5 468
Aineet ja tarvikkeet	3 602	4 492	4 239	4 324	4 324
Avustukset	9	6	7	4	4
Muut menot	782	799	1 057	789	789
<b>TOIMINTAMENOT YHT.</b>	<b>28 013</b>	<b>28 917</b>	<b>30 678</b>	<b>30 998</b>	<b>30 998</b>
<b>TOIMINTAKATE</b>	<b>2 384</b>	<b>2 089</b>	<b>1 230</b>	<b>783</b>	<b>783</b>
<b>RAHOITUSTULOT JA -MENOT</b>					
Korkotulot	20	15	21	21	21
Muut rahoitustulot	7	0			
Korkomenot	0	-5			
Muut rahoitusmenot	-39	-50			
<b>RAHOITUSTULOT JA -MENOT</b>	<b>-13</b>	<b>-40</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
<b>VUOSIKATE</b>	<b>2 371</b>	<b>2 049</b>	<b>1 251</b>	<b>804</b>	<b>804</b>
Poistot käyttöomaisuudesta	3 078	2 808	3 035	3 035	3 035
Satunnaiset tulot ja menot					
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>-706</b>	<b>-758</b>	<b>-1 783</b>	<b>-2 231</b>	<b>-2 231</b>
Poistoeron lis.(-) tai väh.(+)					
Varausten lis.(-) tai väh.(+)					
Rahastojen lis.(-) tai väh.(+)	35	300	300	300	300
<b>TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ</b>	<b>-672</b>	<b>-458</b>	<b>-1 483</b>	<b>-1 931</b>	<b>-1 931</b>

Mikäli kuntayhtymä saa talousarviovuonna lisärahoitusta lisätalousarvioissa myönnetyn rahoituksen muodossa, kirjanpitolautakunnan mukaan lisärahoitus merkitään kokonaisuudessaan tuotoksi sille tilikaudelle, jonka aikana kirjanpitovelvolliselle on sitovasti syntynyt oikeus lisärahoituksen saamiseen. Tällaisia tuloutuksia ei voida jaksottaa.

Mikäli kuntayhtymä saa talousarviovuonna lisätalousarvioiden myötä lisärahoitusta, jonka ehtona on henkilöstöresurssointeja, rahoituksen kasvua seuraa vastaavasti kustannusten nousu. Yleiskatteellisella harkinnanvaraisella rahoituksella voisi olla tulosvaikutusta, mutta mikäli rahoitus on palautusehdon alaista, sen tulosvaikutus olisi nolla.

Kehittämisrahaston käyttö on suunniteltu kohdennettavaksi osaamisyksiköiden päälliköiden kehittämisvastuille ja muutostilanteen vaikutusten arviointia varten järjestettävään henkilöstötilaisuuteen sekä kehittämispäiviin. Tämä toteutetaan, mikäli yhtymän tulostavoitetta ei tarvitse näiden vuoksi tarkistaa. Kehittämisrahaston saldo 28.11.2023 oli 659 550 euroa.

Kehittämisrahastoa puretaan toissijaisesti saatavan strategiarahoituksen sekä hankerahoituksen jälkeen, tässä prioriteettijärjestyksessä.

Mikäli valtionosuusrahoituspäätös koskien tilikautta 2024 on talousarviovalmistelua korkeampi, kuntayhtymän tulostavoitetta nostetaan vastaavalla erotuksella. Valtionosuuspäätöksistä varsinainen suoritepäätös koskien vuotta 2024 voi saapua talousarvion vahvistamisen jälkeen tai siten, ettei se ehdi talousarviovalmistelussa huomioitavaksi.

Hallitus voi tulostavoitteesta poiketen kuitenkin panna toimeen käytöstä poistettujen kiinteistöjen kauppoja ja kirjauttaa vaikutukset satunnaisiin eriin esitetystä talousarviolaskelmasta poikkeavasti. Sitovuustasoihin on otettu kantaa kohdassa 3.

## 8. Investointiosa

### 8.1 Investointiohjelma

Kokonaisuutena investointitoimintaa on jaksotettu taloudelliset reunaehdot huomioivaksi. Pitkällä aikavälillä tulo-rahoituksella on kyettävä kattamaan omaisuuden kulumisen sekä kyettävä toteuttamaan kehittämisinvestointeja.

Tilinpäätösliitetietovaatimusten mukaisesti investoinnit ryhmitellään kehittämis- ja laajenusinvestointeihin sekä korvausinvestointeihin. Hankerahoituksen saanti kehittämis- ja laajenusinvestointien toteutukseen olisi tärkeää, mutta sen saanti on ollut haasteellista. Talousarviovuodelle hankerahoitusta kiinteistöinvestointeihin ei sisälly.

Investointiohjelma sisältää oppimisympäristöjen kehittämistä, toiminnan tehostamiseen liittyviä investointeja sekä omaisuuden ylläpitoon tähtäävää korjaustoimintaa.

Investointiohjelmassa kiinteistöinvestoinnit ja niiden korjaustoiminta kohdentuvat kiinteistöstrategian mukaisesti ja opetusympäristöjen investoinnit etenevät opetustoiminnan priorisoinnin mukaisesti kuitenkin huomioituna opetusympäristöjen ikääntyminen ja kunto.

Investointiohjelmaan on liittynyt talouden tehokkuutta käyttöasteita nostamalla tukeva linjaus, jonka mukaan hallitus voi toimeenpanna tilojen käyttötarkoituksen muutoksia, mikäli ne johtavat ulosvuokrauksissa vastaaviin pääomanpalautuksiin markkinaehtoisine korkotuottoineen korkeintaan 10 vuoden sijoitusjaksolle. Toimilta edellytetään lisäksi, että ne nostavat käytöstä poistettujen kiinteistöjen käyttöastetta eikä yksittäisen muutoskohteen arvo Lappian pääomavuokraosuuden perustana ylitä 200.000 euroa. Hallituksen päätöksen yhteydessä tulee kunkin tilahankkeen kannattavuus selvitettäväksi tapauskohtaisesti. Kannattava ja hyväksytty yksittäinen hanke voi ennakoimattomana ylittää talousarvion kiinteistöjen investointimäärärahan.

## 8.2 Kiinteistöinvestoinnit

Kiinteistöinvestoinnit	Kokonais- hinta Alv 0 %	Avustukset	Kunta- yhtymän osuus	TA2024	TS2025	TS2026
<b>SIIRTYVÄT VUODELTA 2023 YHTEENSÄ</b>						
<b>KORVAUSINVESTOINNIT</b>						
<b>SIIRTYVÄT VUODELTA 2023 YHTEENSÄ</b>	0	0	0	0	0	0
<b>UUDET KIIINTEISTÖINVESTOINNIT 2024 ja myöhemmin</b>						
<b>KEHITTÄMIS- JA LAAJENNUSINVESTOINNIT</b>						
Muonio opetusympäristöjen uudistus vaihe 3/3 (auto.osasto.)	450 000		450 000	450 000		
Tornio kaavoitus-, liittymä- ja tonttityöt vaihe 2	170 000		170 000	170 000		
Tornio Pikantin ja Kisällin ravintolatilojen uudistaminen	700 000		700 000	700 000		
Tilankäytön tehostamisen suunnittelu yhtymän kohteissa	50 000		50 000	50 000		
TE-toimisto ja väistöjärjestelyt	150 000		150 000	150 000		
<b>KORVAUSINVESTOINNIT</b>						
Tornio Teollisuustalon peruskuivatuksen parantaminen	190 000		190 000	190 000		
<b>UUDET INVESTOINNIT 2024 YHTEENSÄ</b>	1 710 000	0	1 710 000	1 710 000	0	0
<b>UUDET KIIINTEISTÖINVESTOINNIT 2025 ja myöhemmin</b>						
<b>KEHITTÄMIS- JA LAAJENNUSINVESTOINNIT</b>						
Tornio, metalli, lähiopetus- ja aulatilat vaihe 1 ja 2	310 000		310 000		200 000	110 000
Uutta strategiaa tukevat tilankäytön muutokset	200 000		200 000		200 000	
<b>KORVAUSINVESTOINNIT</b>						
Kemi, Tietokatu 2 alkuper. ikkunoiden uusiminen	70 000		70 000		70 000	
Meripuistokatu 21 vanhojen ikkunoiden uusiminen	100 000		100 000		100 000	
<b>UUDET KIIINTEISTÖINVESTOINNIT 2025 ja myöhemmin</b>	680 000	0	680 000	0	570 000	110 000
<b>UUDET INVESTOINNIT 2024-2026</b>	2 390 000	0	2 390 000	1 710 000	570 000	110 000
<b>SIIRTYVÄT VUODELTA 2023 YHTEENSÄ</b>	0	0	0	0	0	0
<b>KAIKKI KIIINTEISTÖINVESTOINNIT YHTEENSÄ</b>	2 390 000	0	2 390 000	1 710 000	570 000	110 000

Talousarviovuonna merkittävimmät investoinnit ovat Muonion opetusympäristöjen uudistamisen vaihe 3/3 liittyen autoalan opetusympäristöihin. Torniossa merkittävin investointi kohdentuu ravintolatilojen uudistamiseen ja lisäksi investoinneilla pyritään edesauttamaan kiinteistöjen tehokkaampaa käyttöä.

Suunnitelmavuosien 2025-2026 kiinteistöjen investointitarpeet tarkentuvat talousarviovuonna vastaamaan uudistettua strategiaa.

### 8.3 Irtaimistoinvestoinnit ja yhteenveto investoinneista

IRTAIMISTOINVESTOINNIT	Kokonais-hinta	Avustukset	Kunta-yhtymän osuus	2023	TA2024	TS2025	TS2026
<b>Kalustohankinnat</b>							
Ospa	2 190 000		2 190 000		730 000	730 000	730 000
IT	685 000		685 000		315 000	185 000	185 000
KOPA	240 000		240 000		80 000	80 000	80 000
Kalustoinvestoinnit	3 115 000	0	3 115 000	0	1 125 000	995 000	995 000
<b>Hankeomarahitusosuudet</b>							
Hankeomarahitusosuudet	0	0	0		0	0	0
<b>Irtaimistoinvestoinnit yht.</b>	<b>3 115 000</b>	<b>0</b>	<b>3 115 000</b>	<b>0</b>	<b>1 125 000</b>	<b>995 000</b>	<b>995 000</b>
<b>INVESTOINTIEN YHTENVETO</b>		<b>Avustukset</b>	<b>Kunta-yhtymän osuus</b>	<b>2023</b>	<b>TA2024</b>	<b>TS2025</b>	<b>TS2026</b>
Irtaimistoinvestoinnit	3 115 000	0	3 115 000	0	1 125 000	995 000	995 000
Kiinteistöinvestoinnit	2 390 000	0	2 390 000	0	1 710 000	570 000	110 000
<b>Investoinnit yhteensä</b>	<b>5 505 000</b>	<b>0</b>	<b>5 505 000</b>	<b>0</b>	<b>2 835 000</b>	<b>1 565 000</b>	<b>1 105 000</b>

Lappian investointiohjelmaa on toteutettu pitkäjänteisesti myös taloudellisesti haasteellisissa tilanteissa. Talousarviovuoden kuntayhtymän nettoinvestointi on 2.835.000 euroa, mikä on vielä maltillinen ja yhtymän poistotason alittava.

Investoinneissa varaudutaan tukemaan strategiatyön toimeenpanon suunnittelua. Suunnitelmavuosien investointitarpeet tarkentuvat strategian ja sitä tukevien suunnitelmien edetessä.

Osaamispalvelujen irtaimistoinvestointien tasoa on pidetty tasaisena, ja IT-investointien taso lähtee vuosittaisen tarpeen perusteella.

## 9. Rahoitusosa

### 9.1 Kuntayhtymän rahoituslaskelma

KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA KUNTAYHTYMÄ TALOUSARVION RAHOITUSOSA	TP 2018	TP 2019	TP 2020	TP 2021	TP2022	TA2023	TA2024
<b>Toiminnan rahavirta</b>							
Vuosikate	1 412 939	1 905 827	3 796 848	1 815 201	2 371 315	761 431	1 251 000
Satunnaiset erät	283 840	0	-14 944	0	0	0	0
Tulorahoituksen korjauserät	0	-15 006	-15 166	0	-16 514	0	0
	1 696 779	1 890 821	3 766 738	1 815 201	2 354 801	761 431	1 251 000
<b>Investointien rahavirta</b>							
Kalusto- ja aineettomat hankinnat	-1 251 732	-1 120 172	-640 324	-1 115 777	-1 130 472	-995 000	-1 125 000
Kiinteistöinvestoinnit	-1 173 038	-1 766 520	-887 166	-1 672 848	-3 673 518	-1 305 000	-1 710 000
Rahoitusosuudet investointimenoihin	233 869	489 144		233274	2795780,11		
Osakkeet ja osuudet							
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden myyntitulot		15 006	25466,8		128101,73	0	0
Yhteensä	-2 190 901	-2 382 542	-1 502 023	-2 555 351	-1 880 108	-2 300 000	-2 835 000
<b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b>	<b>-494 122</b>	<b>-491 721</b>	<b>2 264 715</b>	<b>-740 150</b>	<b>474 693</b>	<b>-1 538 569</b>	<b>-1 584 000</b>
<b>Rahoituksen rahavirta</b>							
Antolainauksen muutokset							
Antolainasaamisten lisäykset							
Oman pääoman muutokset							
Lainakannan muutokset							
Pitkäaikaisten lainojen lisäykset			-32 720	-68 032	0	0	0
Pitkäaikaisten lainojen vähennykset	-352 915	-131 957	-150 502	0	0	0	0
Ylimääräinen lainan lyhennys	250 000	-153 491		0	0	0	0
Lyhytaikaisten lainojen muutos	-365 744	-182 173	-170 739	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-18 400	770 370	-604 449	1693314	-613371,87	0	0
<b>Rahoituksen rahavirta</b>	<b>-487 059</b>	<b>302 748</b>	<b>-958 410</b>	<b>1 625 282</b>	<b>-613 372</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Koko toiminnan rahavirta	-981 181	-188 972	1 306 305	885 132	-138 679	-1 538 569	-1 584 000
<b>Rahavarojen muutos</b>							
Rahavarat 1.1.	12 305 000	11 323 651	11 134 679	12 440 983	13 326 114	11 000 000	13 014 712
Rahavarat 31.12.	11 323 819	11 134 679	12 440 983	13 326 114	13 187 435	9 461 431	11 430 712
<b>Rahavarojen muutos</b>	<b>-981 181</b>	<b>-188 972</b>	<b>1 306 304</b>	<b>885 131</b>	<b>-138 679</b>	<b>-1 538 569</b>	<b>-1 584 000</b>
<b>Kassan riittävyys pv 31.12.</b>	<b>139</b>	<b>139</b>	<b>160</b>	<b>154</b>	<b>151</b>	<b>119</b>	<b>141</b>

Kuntayhtymä on velaton. Kannattavuuden haasteen voidaan ennakoida hieman laskevan maksuvalmiutta. Tilikauden 2023 kalustoinvestointien toteuma vaikuttaa hieman talousarviovuoden kassaennusteeseen.

Maksuvalmius on kuitenkin hyvä ja sellaisena se myös säilyy talousarviovuonna 2024. Maksuvalmiuden lasku on kuitenkin riski, jos kannattavuus edelleen laskee.

Lappialla on kassavaroja sijoitettuna pääomaturvattuihin säästöobligatioihin 2.000.000 euroa. Tämä on toteutettu kahdessa erässä maaliskuun 2023 aikana (2.3.2023 korkoputki 2 v 1.000.000 euroa ja 23.3. korkoputki 1 v 1.000.000 euroa). Näistä korkotuottoja on saatavissa koronmaksupäivinä vuosina 2024 ja 2025.



LIITE

**KEMI-TORNIONLAAKSON  
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA**



**HENKILÖSTÖSUUNNITELMA  
2024–2026**

# Sisällysluettelo

1 Johdanto .....	2
2 Henkilöstö .....	2
2.1 Eläköityminen .....	3
2.2 Henkilöstökustannukset.....	4
3 Osaamisen kehittäminen.....	5
3.1 Osaamisen painopisteet .....	6
3.2 Henkilöstösuunnitelman keskeiset koulutustavoitteet 2024–2026.....	6
3.3 Osaamisen kehittämisen tavat.....	7
4 Työyhteisön hyvinvointi .....	8
4.1. Hyvinvointipalvelut.....	8
4.2 Työterveyshuolto .....	9
4.3 Sairauspoissaolot .....	9
4.4 Vahinkotapahtumat ja työtapaturmat .....	9
4.5 Henkilöstökysely.....	10
5 Yhteistoiminta .....	10

# Henkilöstösuunnitelma

## 1 Johdanto

Henkilöstösuunnitelman tarkoitus on ennakoida tulevat muutokset siten, että työnantajalla ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin ja niiden seurauksiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Henkilöstösuunnittelu on jatkuva prosessi ja sitä päivitetään vuosittain.

Henkilöstösuunnitelma laaditaan Lappiassa taloussuunnitelman laadinnan yhteydessä koko taloussuunnittelukauden kattavana. Henkilöstösuunnitelmassa kuvataan henkilöstörakennetta ja henkilöstökuluja tällä hetkellä sekä arvioidut muutokset tulevina vuosina huomioiden eläköitymiset. Lisäksi asetetaan kehittämistavoitteita henkilöstön osaamiselle ja työhyvinvoinnille.

Henkilöstösuunnitelma laaditaan osaamisaloittain ja suunnitelman laatimisesta vastaavat osaamisyksiköiden esihenkilöt. Talousarviokirjassa esitetään kuntayhtymän henkilöstösuunnitelman keskeisimmät kohdat.

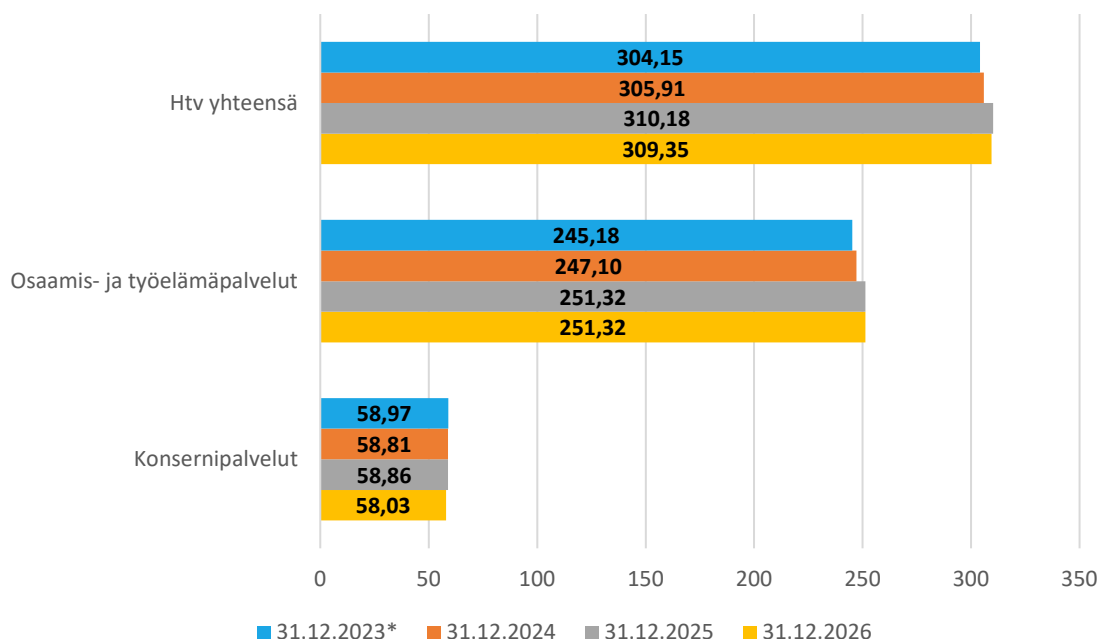
## 2 Henkilöstö

Kuntayhtymän henkilöstö muodostuu johdosta, päälliköistä, opetushenkilöstöstä, projektihenkilöstöstä ja tukipalveluhenkilöstöstä. Johtoon kuuluvat kuntayhtymän johtaja/rehtori, talousjohtaja sekä osaamispalvelujohtajat.

Kuntayhtymän henkilöstörakenteessa on kuvattu Konsernipalveluiden sekä Osaamis- ja työelämäpalveluiden henkilöstön arvioitu henkilötyövuosien määrä talousarviovuoden lopussa ja suunnitelmavuosina 2025–2026. Vuoden 2023 luku on ilmoitettu edellisen talousarvion mukaisena. Henkilöstösuunnitelman tarkentuminen talousarviovuodelle 2024 tapahtuu käyttötaloussuunnitelman yhteydessä. Henkilötyövuodet on ilmoitettu suunnitelmavuosille yksiköiden esihenkilöiden laatimien omien yksiköiden ennakointien perusteella. Myös suunnitelmat vuosille 2025–2026 tarkentuvat valmistelun edetessä.

Lappia pyrkii takaamaan henkilöstölleen pysyvän ja turvallisen palvelussuhteen. Perustellusta syystä henkilöstöä voidaan rekrytoida määräajaksi esim. sijaisuuden ollessa kyseessä. Kuntayhtymän henkilöstömäärän arvioidaan olevan vuoden 2023 lopussa yhteensä 335 henkilöä, josta määräaikaisen henkilöstön osuus on arviolta 63 henkilöä. Arvio sisältää myös virka-/työvapaalla olevan henkilöstön. Sivutoimisen henkilöstön osuus kokonaismäärästä on 10 henkilöä.

## Kuntayhtymän henkilöstörakenne 2023 - 2026



Kuva 1. Kuntayhtymän henkilöstörakenteen kehitys vuosina 2023–2026

\*31.12.2023 henkilötyövuodet ilmoitettu edellisen talousarvion mukaisena

### 2.1 Eläköityminen

Vanhuuseläkkeelle voi jäädä, kun henkilö saavuttaa alimman vanhuuseläkeiän. Vuonna 1955 syntyneillä vanhuuseläkkeen alaikäraja on 63 v 3 kk ja nousee asteittain tätä myöhemmin syntyneillä 65 ikävuoteen. Vanhuuseläkkeen alaikärajaa vuonna 1965 ja sitä myöhemmin syntyneille ei ole vielä vahvistettu.

Osittaisessa varhennetussa vanhuuseläkkeessä vanhuuseläkettä voi ottaa maksuun joko 25 % tai 50 % kertyneestä eläkkeestä jo 61-vuotiaana. Vuodesta 2025 alkaen osittaisen varhennetun vanhuuseläkkeen alaikäraja nousee 62 vuoteen. Osittaisessa varhennetussa vanhuuseläkkeessä ei ole ansio- eikä työaikarajoituksia. Henkilöstöllä on kuitenkin mahdollisuus sopia työajan muutoksista yhdessä työnantajan kanssa.

63 vuotta täyttäneet henkilöt, joilla on vähintään 38 vuoden työhistoria rasittuneisuutta ja kuluneisuutta aiheuttavassa työssä, voivat jäädä työraueläkkeelle ennen alimman vanhuuseläkeiän täyttymistä. Työraueläkkeen saaminen edellyttää, että työntekijän työkyky ja mahdollisuudet jatkaa työssä ovat pysyvästi heikentyneet.

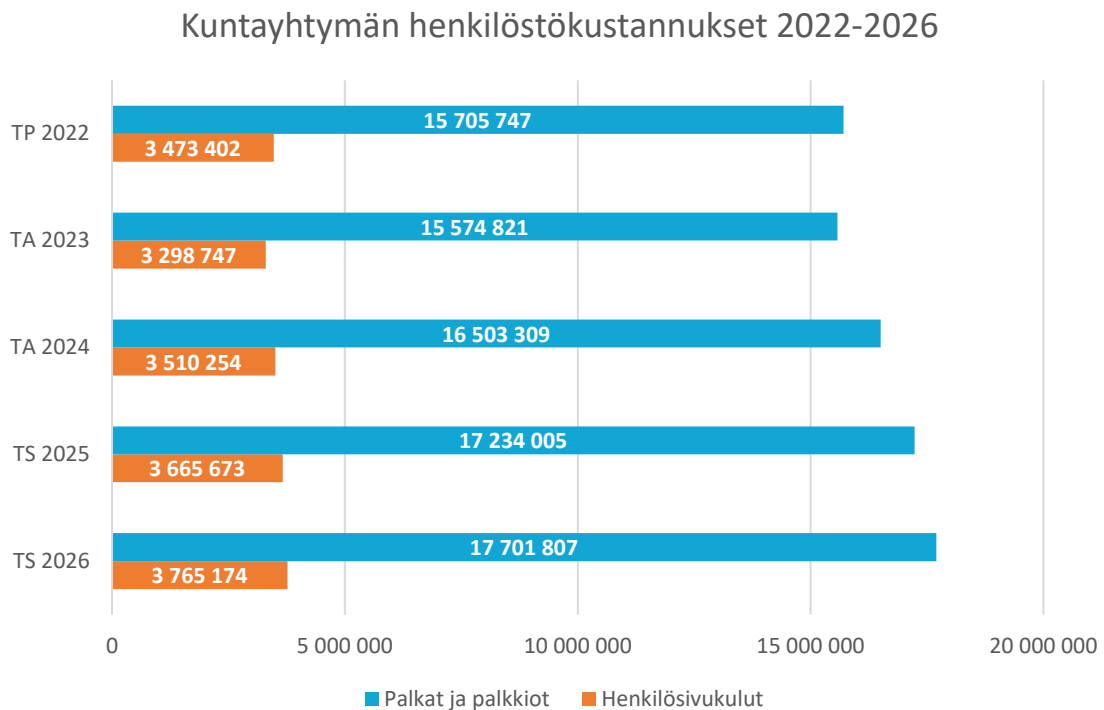
Vuosina 2024–2026 64 vuoden iän kuntayhtymässä saavuttaa yhteensä 46 vakinaisessa palvelussuhteessa olevaa henkilöä. Vuoden 2023 lopussa vähintään 64 vuotta täyttäneitä vakinaisessa palvelussuhteessa olevia on yhteensä 10 henkilöä.

Vuonna 2024 henkilöille, jotka täyttävät 64 vuotta, alin vanhuuseläkeikä on 64 vuotta 6 kk. Taloussuunnitelmavuotena 2025, 64 vuotta täyttävien alin vanhuuseläkeikä on 64 v 9 kk, nousten seuraavana vuonna edelleen 3 kk.

Taulukko 1. Kuntayhtymässä vakinaisessa palvelussuhteessa 64 vuotta täyttävät vuosina 2024–2026

Vuosi	Konsernipalvelut	Osaamis- ja työelämäpalvelut
2024	2	11
2025	6	11
2026	3	13
<b>Yhteensä</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

## 2.2 Henkilöstökustannukset



Kuva 2. Henkilöstökustannusten kehitys kuntayhtymässä vuosina 2022-2026

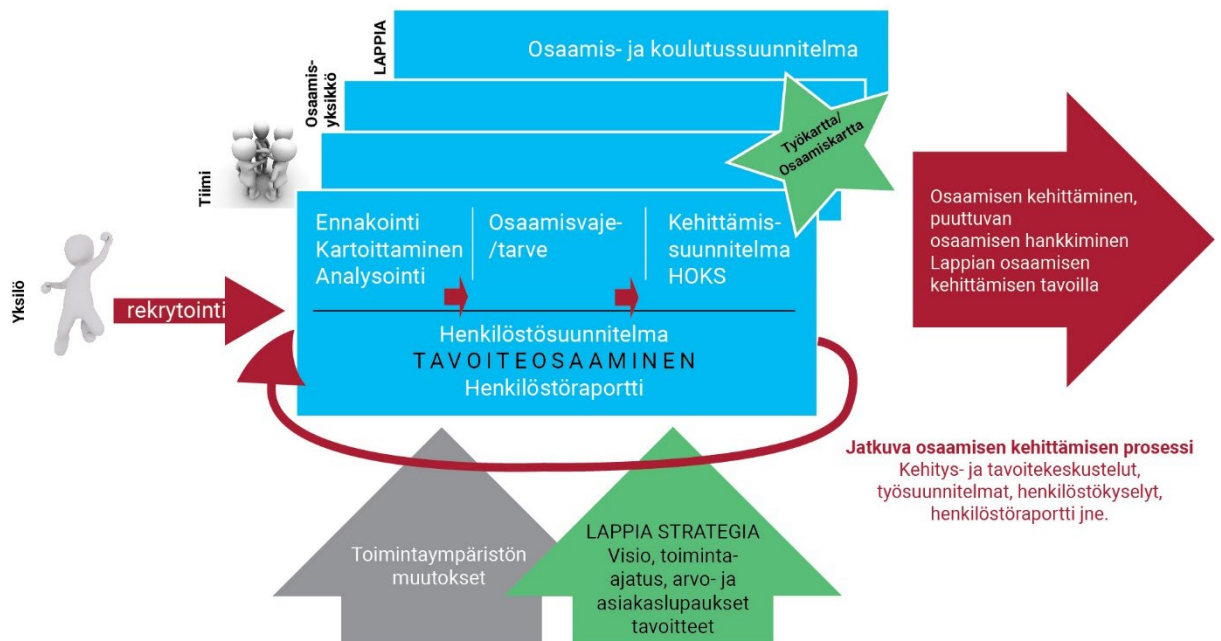
Henkilöstökustannukset (kuva 2) kuvaavat henkilöstökulujen kehitystä kuntayhtymässä edellisestä vahvistetusta tilinpäätöksestä talousarvio ja suunnitelmakauden loppuun asti. Henkilöstökustannukset sisältävät myös luottamushenkilöiden palkkiot sekä niitä koskevat sivukulut.

Kuvaajassa vuoden 2024 kohdalla esitetään henkilöstömenojen summa sisältäen sopeutustarpeen tulevalle talousarviovuodelle. Taloussuunnitelma vuodet 2025 ja 2026 ovat laskennallisia perustuen arvioituun henkilöstömäärään ja palkkakustannusten nousuun.

### 3 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteet kuvataan osaamis- ja koulutussuunnitelmassa, joka syntyy talousarvion laadinnan yhteydessä Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen mallin mukaisesti (kuva 3). Tällöin esihenkilöt arvioivat keskeiset muutokset henkilöstön osaamisessa sekä määrittelevät koulutustavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa. Tavoitteet ja kehittäminen palvelevat Lappian strategisia tavoitteita.

Osaamis- ja koulutussuunnitelmaa varten arvioidaan osaamisen nykytilaa eri henkilöstöryhmien osalta mm. henkilöstökyselyn ja kehitys-/tavoitekeskusteluiden avulla. Työntekijä ja esihenkilö kartoittavat yhdessä osaamistarpeita ja laativat suunnitelman puuttuvan osaamisen hankkimisesta. Henkilöstön osaamistarpeet, kehitys-/tavoitekeskustelut ja koulutussuunnitelmat tullaan dokumentoimaan HR-tietojärjestelmään esihenkilöiden hyödynnettäväksi.



Kuva 3. Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen malli

Koulutuskuntayhtymässä tavoitteena on kannustaa henkilöstöä jatkuvaan itsensä ja työyhteisön kehittämiseen. Jokaisella työntekijällä on päävastuu oman osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä.

### 3.1 Osaamisen painopisteet

Kaikille henkilöstöryhmille **yhteiset osaamisalueet** nousevat Lappian strategiasta. Etenkin kehittämisen portaista nostetut vuotuiset tavoitteiden painopistealueet suuntaavat osaamistarpeita. Lappian työntekijältä edellytetään asiakasläh- töistä palvelua, vahvaa ammatillista osaamista ja halua kehittyä ja uudistua. Myös yhteistyö-, myynti- ja markkinointitaidot korostuvat.

Osaamisen kehittämisellä tuetaan lähialuekansainvälisyyden, yrittäjyyden, työelä- mäkumppanuuden ja liiketoiminnan toteutumista. Lappian johtamista kehitetään kaikilla tasoilla aina oman työn johtamiseen saakka.

Uudet työn tekemisen tavat ja etenkin lisääntynyt etäopetus/etätyöskentely edel- lyttävät vahvaa tieto- ja viestintätekniikan osaamista ja tietojärjestelmien monipuolista hallintaa ja kehittämistä. Jokaisen lappialaisen työssä korostuu teknologian ja erilaisten viestintävälineiden hyödyntäminen. Digitalisaatio ja robotisaatio sekä mobiilit toiminnot näkyvät työtehtävissä ja työympäristöissä.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön työssä korostuvat myös yksilöllisten oppimispolku- jen rakentamisen taidot, opiskelijan oman elämänhallinnan tukeminen, erityisen tuen tarjoaminen sekä yleensäkin ohjaustaidot ja opiskelijan kohtaaminen.

Jokaisen henkilöstöryhmän oma substanssiosaaminen on **ammattillista osaa- mista**. Panostamalla ammatillisen osaamisen kehittämisessä Lappian strategisiin painotuksiin: luonto ja elämykset, älykäs rakentaminen, bio- ja kiertotalous ja tek- nologiateollisuus, mahdollistetaan moniammatillinen kehittyminen ja toiminta-alueen elinkeinojen tuki.

### 3.2 Henkilöstösuunnitelman keskeiset koulutustavoitteet 2024–2026

Uusille työntekijöille tarjotaan perinteiset perehdyttämisohjelman mukaiset tilai- suudet kahdesti vuodessa. Koko henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus osallistua ensiapukoulutuksiin. Esihenkilövalmennus jatkuu ajankohtaisista teemoista.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisiä teemoja ovat

- etä-, verkko- ja hybridiopetus ja siihen liittyvä pedagoginen osaaminen
- ydinprosessien (hoks, koso, opso, näyttöjen laatu, erityinen tuki) yhteisten toi- mintamallien osaaminen
- opiskelijoiden kohtaaminen, kulttuurien kohtaaminen
- oman ammatillisen osaamisen kehittäminen
- oman työn johtaminen, organisointi ja kehittäminen

Tavoitteena on luoda ja vakiinnuttaa edelleenkin yhteisiä toimintamalleja ydinpro- sesseista sekä tukea henkilöstöä työn sujuvuudessa ja sitä kautta edistää työhy- vinvointia. Koulutuksella hankitaan osaamista etä-, verkko- ja hybridiopetuksen vakiinnuttamiseksi.

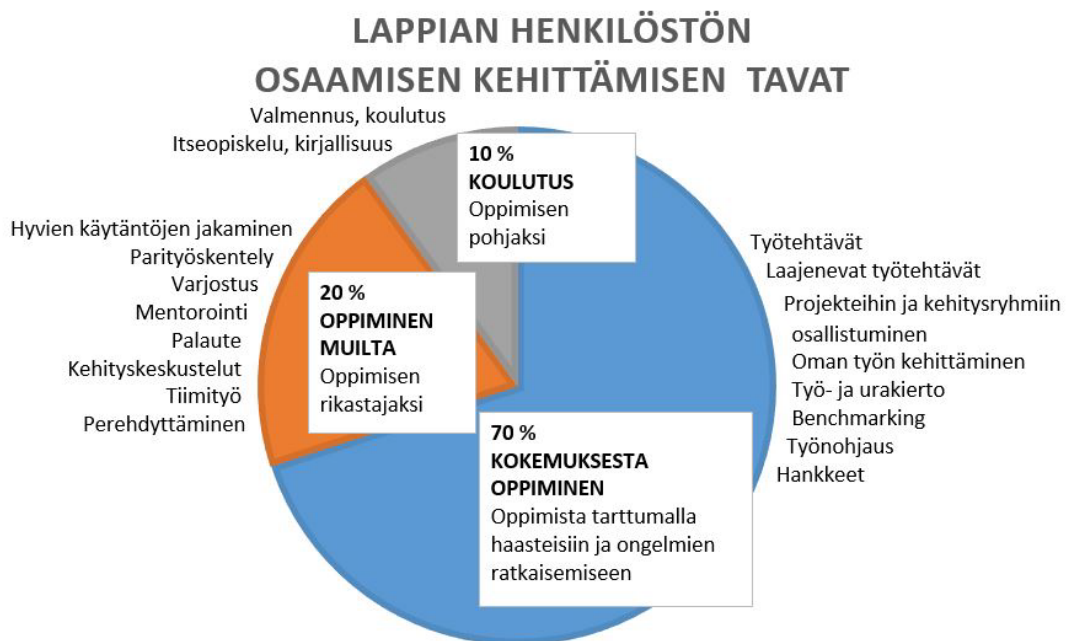
Oman ammatillisen osaamisen päivittäminen on tärkeää uusien opetuksen toteuttamissuunnitelmien mukaisiksi ja osaamisen laajentaminen uusien koulutustuotteiden tarjoamiseksi. Opetus- ja ohjaushenkilöstölle mahdollistetaan oman alan koulutuksiin, seminaareihin ja webinaareihin osallistuminen. Uudistumisen keskellä on edelleen tärkeää oman työn johtaminen, organisointi ja kehittäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Konsernipalveluiden henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisiä teemoja ovat

- oman ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
- uusien tietojärjestelmien ja sovellusten osaaminen
- oman alan tietojärjestelmien osaamisen varmistaminen
- tietoturvaosaaminen

Tavoitteena on ylläpitää, vahvistaa ja laajentaa omaa ammatillista osaamista esim. palvelujen digitalisoimiseksi ja järjestelmien uudistamiseksi. Lisäksi tarvitaan vahvaa tukea etäopetuksen ja opetuksen digitalisaation mahdollistamiseksi.

### 3.3 Osaamisen kehittämisen tavat



Kuva 4. Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen tavat

Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoissa painottuu edelleenkin kokemuksesta ja muilta oppiminen. Pyrimme kehittämään osaamisyksiköiden toimintakulttuuria siten, että muilta oppiminen mahdollistuu esim. yhteissuunnittelun kautta. Toteutamme koko henkilöstölle yhteisiä suunnittelupäiviä työvuoden ajan-kohtaisista asioista.



Jatkamme edelleen aiemmin kehitettyä Luotsiope–mallia koulutusten suunnittelussa ja toteutuksissa. Tällä mallilla mahdollistetaan henkilöstön osaamisen kehittyminen omassa työssään ja työyhteisössä. Koulutetut luotsit järjestävät koulutus- ja opastustilaisuuksia eri alojen opetus- ja ohjaushenkilöstölle. Lisäksi he tukevat ja mentoroivat muita opettajia heidän työssään.

Myös erilaisiin hankkeisiin ja projekteihin osallistuminen on mahdollista. Niiden kautta voimme tarjota koulutusta ja valmennusta esim. verkko-opetukseen.

Henkilöstön perehdyttämiseen ja mentorointiin panostetaan huomioiden mm. henkilöstössä lähivuosina toteutuva eläköityminen. Perehdyttämisohjelman teemoja toteutetaan säännöllisesti mahdollistaen kesken työvuotta palkatun henkilöstön perehdyttäminen. Sähköisten oppaiden rakentaminen jatkuu intraan painopistealueena vuonna 2024 esihenkilöopas. Myös esihenkilöiden vertaisfoorumin toteuttaminen jatkuu yhtenä mahdollisuutena osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakamiseen.

## 4 Työyhteisön hyvinvointi

Hyvinvoiva työyhteisö on vetovoimainen ja menestyvä. Tavoitteena on, että Lappiassa työntekijöillä on todellinen mahdollisuus kehittää itseään, työyhteisöään ja sen toimintoja. Uuden Lappian strategian osana otetaan käyttöön hanketyönä rakennettu ja testattu Lappian hyvinvointiohjelma ja toteutetaan sen mukaisia toimenpiteitä.

Työhyvinvoinnin kehittämisen painopistealueet vuonna 2024 on sairauspoissaolojen vähentäminen ja etenkin tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennalta ehkäiseminen. Henkilöstön keski-ikä kasvaessa työkyvyn tukeminen erilaisin keinoin on tärkeää. Opetushenkilöstön työhyvinvoinnissa panostetaan pedagogisen osaamisen kehittämiseen. Työn joustavuuden ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistämiseksi kehitetään liukuvan työajan ja etätöiden ohjeistuksia.

Yhtenä Lappian tärkeänä kehittämisaikana on edelleenkin yhteisöllisyys. Sitä tuetaan henkilöstökokousten lisäksi yksikkökokouksilla ja toimipistekokousten avulla. Joka toinen viikko pidettävät ajankohtaistuokiot ovat vakiintuneet hyväksi tiedottamiseksi välineeksi. Vuosittain järjestetään myös koko henkilöstön yhteisiä kehittämispäiviä ajankohtaisista asioista. Myös muilla yhteisillä tilaisuuksilla tuetaan meidän muotoistumista.

Tavoitteena on jatkaa myös esihenkilötyön tukemista esimerkiksi esihenkilövalmennusten avulla. Henkilöstön työn ja työkyvyn tukemiseksi tarjotaan monipuolisesti hyvinvointipalveluja sekä tehdään systemaattista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Hyvinvointia edistävää toimintakulttuuria rakennetaan yhdessä esihenkilöiden ja henkilöstön kanssa.

### 4.1. Hyvinvointipalvelut

Lappia tarjoaa henkilöstölleen erilaisia hyvinvointipalveluja, joista ePassi on suosituin. Viime vuosina sitä on laajennettu koskemaan myös muita kuin liikunta- ja

kulttuuripalveluja. Etuuden suuruutta arvioidaan aina talousarvion laadinnan yhteydessä. ePassi on palvelu, jolla voidaan saavuttaa koko henkilöstö. Muita pienimuotoisia palveluja esim. osallistumismaksuja ei erikseen makseta, vaan ne kytetään ePassiin. Näin henkilöstö pystyy hyödyntämään edun monella eri tavalla omien tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaisesti.

Liikuntapalvelut (jumprat, sähly, jalkapallo, kuntosalivuorot) ovat edelleenkin tarjolla. Vuonna 2024 tavoitteena on liikunnallisen toimintakulttuurin edistäminen lisäämällä liikuntaa ja palautumista työpäivään. Lisäksi valmistelemme työsuuhdepyöräetouden käyttöönottoa henkilöstölle.

## **4.2 Työterveyshuolto**

Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä tavoitteena on kokonaisvaltainen hyvinvointi. Työntekijän terveyteen ja turvalliseen työhön liittyviä kehittämistoimenpiteitä toteutetaan yhdessä työterveyshuollon kanssa vuosittain laadittavan toimintasuunnitelman mukaisesti. Työterveyshuollon ohjausryhmä kokoontuu kaksi kertaa vuodessa. Työterveyshuollon seurantatietoihin perustuvaa työkyvyttömyysriskiä seurataan säännöllisesti. Lisäksi seurataan tavoitteiden toteutumista ja työterveyshuollon kustannuksia.

Hybridi- ja etätöiden aikana keskeisiä tavoitteita on riittävään palautumiseen ja työn tuottamiseen liittyvät toimenpiteet ja ohjeistukset. Pääasiassa lähityössä kiinnitetään huomioita ergonomiaan ja terveellisiin työskentelytapoihin ja tiloihin ennaltaehkäisevästi. Psyykkisen työkuormittumisen tueksi kehitetään tiimityötä ja oman työn johtamista ja työn rajaamista. Esihenkilöitä tuetaan esihenkilövalmennuksella yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Edellä kuvatut asiat huomioidaan myös työterveystarkastuksissa sekä työpaikkaselvityksissä.

## **4.3 Sairauspoissaolot**

Sairauspoissaolojen systemaattista seurantaa jatketaan ja niistä raportoidaan esihenkilöille säännöllisesti. Tuloksia tarkastellaan myös yhteisesti päällikkötiimissä. Esihenkilöitä kannustetaan varhaisen tuen ja korvaavan työn mallin käyttöön. Korvaavan työn mahdollisuuksia selvitetään ja avataan yhdessä esihenkilöille esimerkein. Tarvittaessa käytetään työpsykologin ja työfysioterapeutin palveluja sekä työnohjausta ennalta ehkäisemään sairauspoissaoloja. Työfysioterapeutin palveluja tarjotaan myös työergonomian parantamiseen.

## **4.4 Vahinkotapahtumat ja työtaturmat**

Työsuojelun toimintaohjelman mukaisesti työtaturmia seurataan reaaliajassa vakuutusyhtiöltä saatavien ilmoitusten avulla. Henkilöstöä ohjataan tekemään ilmoitus Läheltä piti –tilanteesta. Läheltä piti –tilanteita tutkitaan ja hyödynnetään tapaturmien torjunnassa.

## 4.5 Henkilöstökysely

Vuosittain toteutettava henkilöstökysely on tärkein Lappian henkilöstön palautejärjestelmä yhdessä kehityskeskustelun kanssa. Henkilöstökyselyllä arvioidaan strategiasta johdettujen vuosittaisten painopistealueiden tavoitteiden toteutumista ja tehtyjen muutosten onnistumista sekä työhyvinvointia. Kyselyllä saadaan mitattua myös ns. QWL eli työelämän laadun indeksi koko Lappian osalta sekä työyksiköittäin. Lisäksi tavoitteena on saada tarkempaa tietoa työhyvinvoinnista ja sen eri osa-alueista. Tulosten perusteella työyksiköt nostavat kehittämiskohteita ja toimenpiteitä yhdessä esihenkilön kanssa. Henkilöstökyselyn uudistaminen vuonna 2023 liittyy olennaisesti Lappian strategiatyöhön.

## 5 Yhteistoiminta

Kuntayhtymän yhteistyötoimikunta toimii työnantajan ja henkilöstön edustajien välisenä yhteistoimintaelimenä, jossa käsitellään kaikki tärkeät kuntayhtymän organisaation ja toimintojen kehittämistä sekä taloutta koskevat asiat, joilla on merkitystä kuntayhtymän palveluksessa olevan henkilöstön aseman ja työolosuhteiden kannalta. Yhteistyötoimikunta toimii myös kuntayhtymän työsuojelutoimikuntana.

Yhteistyötoimikuntaan kuuluu 16 jäsentä ja henkilökohtaista varajäsentä, joista puolet edustaa työnantajaa ja puolet henkilöstöä. Yhteistyötoimikunnan puheenjohtajana toimii vuorovuosina työnantajan edustaja tai työntekijöiden edustaja. Vuonna 2024 vuorossa on työntekijöiden edustaja. Sihteerinä toimii henkilöstösihteerinä. Yhteistyötoimikuntaan kuuluu työnantajaa edustava työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu, joka edustaa yhtymän henkilökuntaa.

Vuoden 2024 aikana yhteistyötoimikunnan tavoitteena on kokoontua kuusi kertaa yhteisen toimintamallin mukaisesti. Tarvittaessa kokoontumisia on enemmän tai vähemmän. Kokoontumiset sovitaan muun kehittämistoiminnan ja päätöksenteon aikataulujen mukaisesti.

ELOKUU	LOKAKUU	JOULUKUU
<p>Toiminnan suunnittelu</p> <p>Taloutta koskevat asiat</p> <p>Työsuojeluasiat</p> <p>Henkilöstöä koskevat asiat</p> <p>Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen asiat</p> <p>Muut asiat</p> <p><b>Keskusteluteema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstö- ja palvelussuhdeasiat</li> </ul>	<p>Taloutta koskevat asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• talousarvioehdotus</li> </ul> <p>Työsuojeluasiat</p> <p>Henkilöstöä koskevat asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstösuunnitelma</li> </ul> <p>Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen asiat</p> <p>Muut asiat</p> <p><b>Keskusteluteema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnan tuloksien ja palautteiden tarkastelu</li> </ul>	<p>Taloutta koskevat asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• talousarvio</li> </ul> <p>Työsuojeluasiat</p> <p>Henkilöstöä koskevat asiat</p> <p>Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen asiat</p> <p>Muut asiat</p> <p><b>Keskusteluteema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rullaavan strategian seuraavan vuoden päivitykset</li> </ul>
TAMMIKUU	MAALISKUU	TOUKOKUU
<p>Toiminnan raportointi</p> <p>Taloutta koskevat asiat</p> <p>Työsuojeluasiat</p> <p>Henkilöstöä koskevat asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstökyselyn käynnistys</li> </ul> <p>Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen asiat</p> <p>Muut asiat</p> <p><b>Keskusteluteema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tulevan lukuvuoden suunnittelun nostot</li> </ul>	<p>Taloutta koskevat asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tilinpäätös</li> </ul> <p>Työsuojeluasiat</p> <p>Henkilöstöä koskevat asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstökertomus</li> </ul> <p>Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen asiat</p> <p>Muut asiat</p> <p><b>Keskusteluteema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seuraavan taloussuunnittelukauden nostot</li> </ul>	<p>Taloutta koskevat asiat</p> <p>Työsuojeluasiat</p> <p>Henkilöstöä koskevat asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstökyselyn tulokset</li> </ul> <p>Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen asiat</p> <p>Muut asiat</p> <p><b>Keskusteluteema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seuraavan lukuvuoden tapahtumat</li> </ul>